Ambiente aziendale e cultura del controllo
(Analisi complessiva delle interrelazioni tra sistema di controllo interno aziendale, etica di impresa e *Corporate Social Responsibility*)

A cura del Prof. Paolo Lisi – Presidente Associazione Italiana Internal Auditors – Docente a contratto Università di Genova

Ai fini dell'analisi è bene esaminare, essenzialmente, i profili seguenti:

- Una nozione evoluta di sistema di controllo interno;
- La considerazione dei fattori ambientali come base del sistema di controllo ed il ruolo dei valori etici

1. Una nozione avanzata di sistema di controllo interno

La nozione di sistema di controllo interno si presenta come problematica e, soprattutto, dinamica, in relazione ai mutamenti tecnici ed organizzativi che stanno caratterizzando l'azienda moderna. Per tale motivo, elaborare una definizione condivisibile di controllo interno può essere utile sia per un'interpretazione realistica della normativa che espone le regole del governo di impresa, sia per dotare le aziende e gli organi di controllo di misure di riferimento in base alle quali valutare i propri sistemi (allo scopo di migliorarli).

In tale ambito un ruolo trainante è stato assunto, negli ultimi anni, da studi di matrice anglosassone, che hanno fornito lo spunto per approfondimenti e ricerche effettuati anche nella nostra nazione [1].

Sulla scia delle correnti aziendalistiche più aggiornate il controllo interno può essere definito come un insieme di processi ed azioni, svolto - con diversi gradi di coinvolgimento e di responsabilità - ad ogni livello della gerarchia aziendale, volto a fornire una ragionevole sicurezza (e non la certezza assoluta) in merito alla realizzazione di alcune categorie di obiettivi generali, di seguito esposte:

⇒ efficacia ed efficienza delle attività gestionali;
⇒ attendibilità e tempestivita' delle informazioni, in particolare bilancistiche;
⇒ conformità dei comportamenti aziendali alle leggi ed ai regolamenti vigenti.

Dalla definizione individuata di controllo interno si puo' desumere che:

- l'attività di controllo interno consta di processi: non si tratta, quindi, di eventi isolati, ma di un insieme di azioni ben coordinate che riguardano la gestione aziendale nel suo complesso;

- il sistema di controllo si fonda su assetti procedurali (normative interne, etc.), su strutture organizzative, su supporti tecnico-informatici necessari allo svolgimento delle attività di

[1] In questa dissertazione si prenderà spunto, essenzialmente, dal c.d. *CoSO Report*, ossia da uno studio predisposto dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

controllo, ma soprattutto sugli individui che, nel concreto, sono chiamati a rendere operanti i controlli. Ciò implica che una rilevanza notevole viene assunta da una serie di variabili di tipo organizzativo e comportamentale, come gli stili direzionali, il sistema dei valori a cui l'azienda fa riferimento, i fattori motivazionali, etc.;

- anche un sistema di controllo assai organico e funzionante in modo adeguato può fornire agli organi esecutivi (consiglio di amministrazione, etc.) solamente una ragionevole sicurezza, ma mai la certezza assoluta, in merito al perseguimento delle finalità aziendali. Un sistema di controllo può limitare i rischi ma non può, in nessun caso, eliminarli completamente.
  Si tratta di un assunto pragmatico, che è necessario sottolineare per sgombrare il campo da eventuali equivoci.

Risulta abbastanza evidente come la nozione sopra riportata sia funzionale ad una concezione moderna dell'impresa, fondata sui principi del decentramento e dell'autonomia organizzativa ed operativa, della delega e della motivazione. Da ciò deriva, essenzialmente, la necessità di diffondere gli strumenti di controllo nella struttura aziendale.

Allo stesso tempo, la definizione si presenta tanto flessibile da potersi adattare a contesti produttivi differenti, ad ambienti normativi parzialmente difformi, e persino a realtà organizzative non imprenditoriali. Anche gli enti senza fini di lucro, infatti, devono assicurare l'efficienza nell'utilizzo delle risorse di cui dispongono (per ottimizzare il raggiungimento dei propri scopi); devono, inoltre, ottemperare alle normative vigenti e garantire una certa trasparenza alla propria informativa, per evidenziare il perseguimento delle finalità statutarie.

Un ulteriore vantaggio del modello proposto consiste nella possibilità di valutare in modo più corretto e razionale il grado di adeguatezza di un sistema di controllo interno. Quest'ultima è, infatti, stimabile in nesso al livello di realizzazione delle categorie di obiettivi, in precedenza enunciate.

2. Gli elementi costitutivi del sistema di controllo interno

Qualunque sistema di controllo interno può ritenersi costituito da 5 categorie di componenti, tra loro strettamente interrelate, che si configurano diversamente in relazione al settore economico di appartenenza, al grado di modernità dell'organizzazione, alla sensibilità del management nei confronti delle tematiche del controllo, e così via. Tali categorie sono, in sintesi, le seguenti:

a) ambiente di controllo;
b) valutazione dei rischi;
c) attività di controllo;
d) sistema informativo;
e) monitoraggio.

In linea generale è possibile affermare che ogni fattore costitutivo di un sistema di controllo, come sopra rappresentato, partecipa al conseguimento di ognuno dei 3 macro-obiettivi evidenziati (gestionali, informativi e di conformità agli obblighi di legge). Così, a titolo esemplificativo, il processo di valutazione dei rischi si estende ben oltre l'ambito delle attività (e degli obiettivi) economico-gestionali. Anche se con approcci non formalizzati, o addirittura spontaneistici, tale processo si estende anche al campo degli obiettivi informativi, di conformità, etc.

Qui di seguito si evidenzia una descrizione più dettagliata di ciascun fattore costitutivo.

Ambiente di controllo: rappresenta, in pratica, le **fondamenta** sulle quali poggia tutto il sistema di controllo interno: esso, più precisamente, tende ad influenzare tutte le altre componenti del sistema stesso. Gli elementi che improntano l'ambiente di controllo sono, in linea di massima, di natura culturale, socio-organizzativa e psicologica: i valori etici di riferimento, lo stile manageriale, le politiche di gestione delle risorse umane, etc.

L'ambiente è sottoposto all'influenza di stimoli esterni (che talvolta possono risultare negativi, come la tendenza alla corruzione), anche se viene ad essere modellato, giorno per giorno, dei comportamenti concreti dei soggetti che fanno parte dell'organizzazione.
Esso può contribuire con forza a creare l'incentivo al controllo, ossia può stimolare le persone inserite in un'azienda a tradurre i meccanismi di controllo in comportamenti concreti.

Valutazione dei rischi: tale processo va esaminato congiuntamente alla definizione delle finalità aziendali. I rischi, infatti, possono essere analizzati in termini di mancato raggiungimento - parziale o totale - degli obiettivi prefissati. Le interpretazioni evolute, e tra esse, in primis, il CoSO Report, propongono di valutare e gestire il rischio nella sua globalità: non è sufficiente stimare le alee economico-finanziarie, difendersi dal rischio di cambio, di interesse, ed altri analoghi, ma occorre allargare la visione a qualsiasi attività aziendale, considerata anche nei suoi aspetti qualitativi.

Il problema della valutazione dei rischi è costituito, frequentemente, dalle difficoltà che si incontrano nella loro misurazione oggettiva. Se i rischi di natura finanziaria si prestano - in una certa misura - ad un'elaborazione quantitativa, si presenta assai più ardua la misurazione, ad es., della probabilità di deterioramento delle capacità manageriali o della qualità dei servizi prestati.

Le attività di valutazione dei rischi si basano essenzialmente sull'analisi dei fattori che possono impedire il raggiungimento degli obiettivi, e sulla stima (quando ciò sia possibile) dell'impatto economico del mancato raggiungimento.

Tale analisi mira ad introdurre accorgimenti utili alla gestione (che si potrebbe definire operativa) dei rischi, ossia strategie, politiche, operazioni finanziarie che - pur non eliminando completamente l'incertezza - sono in grado di contenerla. Un esempio, solo apparentemente banale, è rappresentato dalle strategie di diversificazione delle attività, adottabile sia per gli investimenti finanziari che per le attività di tipo produttivo (o reale).
Sotto il profilo più specifico dei sistemi di controllo il processo di valutazione dei rischi svolge una duplice funzione:

- rende possibile un più razionale dimensionamento dei sub-sistemi di controllo, mediante forme di analisi costi/benefici. L'idea-guida, in questo caso, consiste nel confrontare il costo del controllo (spesso un costo marginale) al beneficio, rappresentato dalla prevenzione totale, o dal parziale contenimento, del rischio;
- consente un affinamento qualitativo dei meccanismi di controllo, e più in particolare dei "sensori" di cui l'azienda si deve dotare per tenere sotto osservazione l'andamento dei fattori critici (quei fattori, in altri termini, che possono impedire il conseguimento degli obiettivi).

Attività di controllo: configura l'insieme delle azioni da svolgere per assicurare un razionale contenimento dei rischi aziendali, garantendo, così, al management che le strategie siano perseguite. Tali azioni vengono attuate a qualsiasi livello della gerarchia aziendale, sia pure secondo approcci differenti.
E' abbastanza frequente il fenomeno di attività di controllo che si sono andate stratificando nel tempo, con difficoltà di integrazione e di creazione di un vero sistema. Al contrario, una razionale allocazione delle risorse dedicate ed un'oculata selezione dei meccanismi attuativi facilitano sia l'eliminazione dei casi di ridondanza (per sovrapposizione di strutture e competenze di controllo), sia - specularmente – un'adeguata copertura delle situazioni a rischio. E' pur vero, comunque, che il mancato coordinamento di differenti meccanismi di controllo è spesso dovuto alla necessità di fronteggiare rapidamente esigenze nuove, magari determinate da innovazioni normative (nella storia recente non mancano gli esempi concreti: adempimenti per la tutela della privacy, etc.).

Nella realtà operativa le attività di controllo sono strettamente connesse al settore in cui opera l'azienda, alle sue dimensioni, al contesto di mercato, alla maturità e competenza del management. In linea di massima, sono comuni ai differenti ambienti di controllo i lineamenti generali delle diverse azioni: queste ultime, però, vengono adattate - nel concreto - alle peculiarità aziendali. Se, d'altro canto, tale fase di adattamento non dovesse avvenire, per mera emulazione di tipologie di controllo attuate da altri enti, l'azione di controllo rischierebbe di essere svuotata di utilità pratica[2].

Tra le più frequenti tipologie di azioni di controllo possono essere riportate le seguenti, a titolo puramente esemplificativo:

- analisi svolte dal top management (verifica degli scostamenti rispetto al budget aziendale, esame comparativo rispetto alla concorrenza, esame degli indicatori macroeconomici, etc.);
- analisi effettuate dai responsabili di funzioni o divisioni aziendali (esame della performance, sia economico-finanziaria che fisico-quantitativa);
- controlli fisici (verifica giacenze scorte, titoli, fondi liquidi, etc.);
- controlli contabili (riconciliazioni, etc.).

Sistema informativo: un sistema informativo ben strutturato rappresenta, in un certo senso, il collante che tiene unite le altre componenti del sistema di controllo interno. Le informazioni sono indispensabili per raccogliere stimoli e segnalazioni dalla realtà operativa e per adeguare la condotta aziendale ai mutamenti di scenario, affinando le decisioni (effetto feed-back).
Per dirigere un'azienda in funzione degli obiettivi programmati le informazioni devono essere diffuse a tutti i livelli della struttura organizzativa. Il flusso delle informazioni deve essere ben coordinato, per evitare diseconomie. I movimenti devono sussistere sia dal basso verso l'alto, che viceversa, ossia dal top management al resto della struttura.

La circolazione rapida delle informazioni riveste una duplice rilevanza ai fini dell'adeguato funzionamento di un sistema dei controlli interni, in quanto essa costituisce il substrato tecnico necessario all'esercizio concreto dell'attività di controllo (es.: i dati di budget e consuntivo consentono l'effettuazione dell'analisi degli scostamenti), ed inoltre rappresenta una fondamentale modalità di creazione della c.d. "cultura del controllo", consolidando nel tempo l'instaurarsi di valori etico-deontologici di riferimento.

---

[2] E' il caso, ad es., delle rilevazioni acritiche degli scostamenti tra dati di budget e consuntivo, che non si spingano sino all'individuazione delle effettive cause degli andamenti segnalati.

Monitoraggio: rappresenta l'attività essenziale di supervisione sul sistema di controllo, in grado di apportare continui miglioramenti e di eliminare fenomeni di sovradimensionamento presenti nel sistema stesso, anche attraverso analisi costi-benefici mirate.

Il sistema di controllo interno aziendale va concepito come un'entità dinamica. Nel tempo, i presupposti sulla base dei quali un sistema di controllo fu ideato tendono sempre a subire dei mutamenti: nasce, così, l'esigenza di comprendere se i meccanismi di controllo in essere siano aggiornati ed adeguati alla gestione dei nuovi rischi.

Per monitoraggio si intende, quindi, la necessaria attività di supervisione sul sistema di controlli interni, volta a garantire l'efficacia del sistema stesso.

Il monitoraggio, in generale, può essere effettuato secondo due differenti modalità operative, e piu' precisamente:

⇒ attività di supervisione continua;
⇒ interventi di valutazione specifica.

La supervisione continua include le attività di manutenzione svolte in via ordinaria dal personale. Le valutazioni specifiche, di norma, dovrebbero invece essere svolte da soggetti di elevata professionalità, caratterizzati da indipendenza ed imparzialità nei confronti dei meccanismi di controllo da esaminare. Di solito, nelle aziende modernamente organizzate, questa tipologia di verifiche viene svolta dai revisori interni (internal auditors). Questi ultimi, come si vedrà più approfonditamente nel paragrafo successivo, devono identificare le eventuali disfunzioni del sistema e raccomandare al management i possibili interventi migliorativi.

E' possibile, ed anzi consigliabile, che le modalità sopra evidenziate si integrino tra loro: di norma, quanto più e' ampia l'estensione del monitoraggio continuo, tanto minore risulta la necessità di interventi valutativi specifici.

E' bene sottolineare, ancora una volta, come il sistema qui analizzato sia profondamente influenzato dagli individui che ne rendono possibile, in concreto, il funzionamento. I fattori psicologici giocano un ruolo importante. E' evidente, allora, che l'efficacia dei controlli trovi un limite oggettivo nella possibilità dell'errore umano: i controlli, per quanto ben progettati e gestiti, possono assicurare solo una ragionevole sicurezza in merito al conseguimento degli obiettivi aziendali.
Un'ulteriore limitazione del sistema dei controlli è di natura prettamente economica. Le aziende, nell'assumere scelte riguardanti l'impianto di meccanismi di controllo, dovrebbero sempre valutare il relativo rapporto costi/benefici; va notato che gli oneri tendono ad essere determinabili in modo più oggettivo, mentre molte categorie di benefici si prestano male ad una stima di ordine quantitativo. Inoltre, spesso i controlli sono "incorporati" nei processi aziendali: risulta complicato, quindi, isolare i relativi costi e benefici da quelli ascrivibili alle attività più direttamente operative. Tra gli scopi del monitoraggio dei controlli interni dovrebbe, pertanto, rientrare l'attività di valutazione circa l'**efficienza** dei controlli stessi. Esistono, infatti, dei meccanismi di controllo adeguati agli scopi (cioè efficaci) ma caratterizzati da un rapporto costi/benefici insoddisfacente (quindi inefficienti). L'attività di monitoraggio, cosi' considerata, dovrebbe individuare le eventuali diseconomie del sistema di controllo, consentendo riduzioni di costi e un più razionale impiego delle risorse.

In sostanza, la correlazione tra etica d'impresa e sistema di controllo interno agisce a vari livelli; essa può essere, a seconda dei casi:

- sinergica, oppure
- distonica, dando quindi luogo a fenomeni di inefficienza, ad irregolarità, a malfunzionamenti più o meno gravi

Così, se i valori di riferimento di un micro-cosmo aziendale, a loro volta condizionati da quelli del sistema-paese, non vengono correttamente instaurati, sarà arduo poter fare affidamento su di un sistema di controllo ben funzionante, e quindi capace di far convergere l'azienda verso i propri obiettivi fondamentali (inclusi quelli di legalità).

Così l'insieme dei dati ambientali, come i valori etici, la motivazione del personale, il coinvolgimento di tutta l'organizzazione, ossia quella che sovente viene definita la " cultura del controllo ", viene a rappresentare la distanza che separa le regole, le procedure interne, i dispositivi di controllo, i meccanismi organizzativi dallo loro effettività, ossia dalla loro reale applicazione.

In questo contesto, il coinvolgimento partecipe e l'esempio fornito dal vertice aziendale divengono di fondamentale rilievo.

3. Il ruolo assunto dai codici etici

La recente introduzione della disciplina della responsabilità amministrativa delle società e di altri enti per reati commessi nel proprio interesse, come pure alcune considerazioni di sistema (come, ad es., gli scandali finanziari che hanno contraddistinto le cronache recenti), inducono un numero crescente di aziende ad adottare appositi codici di condotta. E' bene, quindi, al riguardo, esporre alcuni principi generali.

Risulta con evidenza sempre più accentuata che i sistemi di controllo si fondano, oltre che su meccanismi normativo-procedurali e su apparati tecnici (come le dotazioni EDP), sulle *persone* che, quotidianamente, rendono effettivamente operativi i sistemi stessi. Per questi motivi risulta chiaro come anche gli accorgimenti più sofisticati rischierebbero di vedere svuotata la loro efficacia, in mancanza di una reale motivazione del personale alla messa in opera delle azioni di controllo volute dal management. In questo ambito, risulta fondamentale che la cultura aziendale sia pervasa da una serie di chiari principi etici di riferimento; ove redatti in forma scritta e strutturati in modo razionale, tali canoni danno vita, appunto, ai **codici etici aziendali**.

Il COSO report, che rappresenta uno degli studi più articolati sulla materia, sottolinea come l'*ambiente di controllo* costituisca la base fondante degli altri componenti del sistema regolatore di un'organizzazione, in quanto esso determina il livello di attenzione e sensibilità del personale alle esigenze di controllo.
L'ambiente tende ad essere profondamente influenzato da elementi di natura culturale, sociale, psicologica, più che strettamente tecnica. Tra tali fattori, un insieme di valori etici condivisi, come l'integrità, promuove il conseguimento degli obiettivi aziendali, in quanto aumenta il senso di riprovazione da parte della generalità dei collaboratori nei confronti di eventuali comportamenti scorretti.

L'esistenza e la comunicazione di un corpo organico di norme etiche costituiscono allora un pre-requisito essenziale per l'effettivo funzionamento di un sistema di controllo interno, proprio per la

differenza che corre tra la *regola* e l'*iniziativa*: la presenza di norme e meccanismi non assicura, di per sé, la conduzione corretta delle operazioni aziendali. Ciò che serve è l'utilizzo concreto della regola, la sua effettività (l'iniziativa).

Un codice etico scritto, debitamente comunicato, può migliorare in misura notevole la "tenuta" effettiva di un sistema di controllo interno, in quanto esso:

- da un lato, rende palesi le regole ed i criteri primari in base ai quali i collaboratori dell'azienda devono agire; la conoscenza diffusa delle regole è importante in quanto spesso è l'ignoranza, oltre alla demotivazione, la causa di comportamenti poco corretti;

- dall'altro lato, evidenzia i presupposti etici di base ai quali si ispira la filosofia aziendale, e quindi prefigura non solo il comportamento concreto cui ciascun dipendente è tenuto, ma anche le basi ideali dello stesso comportamento (ossia il perché, e non solo il come, comportarsi in una data maniera). Sotto questo profilo il codice etico può costituire un notevole propulsore motivazionale.

In linea di massima, quindi, un codice etico efficace dovrebbe essere costituito da:

- una sezione relativa ai valori ideali di riferimento (trasparenza dei comportamenti, rispetto dell'ambiente, tutela dei consumatori, difesa della dignità del lavoro in tutte le sue forme, e così via);

- una sezione *prescrittiva*, composta dai principi di comportamento attesi (ad es., nei confronti dei fornitori, dei clienti, nelle situazioni di potenziale conflitto di interesse, etc.);

- una componente sanzionatoria, finalizzata ad assicurare un congruo grado di cogenza alle regole stesse

Va notato che l'utilità di un codice etico è, in primo luogo, *interna*, perchè le norme deontologiche sono riferibili essenzialmente al comportamento dei dipendenti di un'azienda. Non va - d'altra parte - trascurato un potenziale impatto positivo nei confronti dei soggetti, diversi dal personale, comunque portatori di interessi nei confronti dell'azienda stessa (consumatori, istituzioni, etc.). Se opportunamente veicolato il codice etico - nella sua componente idealistica, nel senso prima descritto - può rappresentare uno strumento per rafforzare l'immagine *esterna* dell'azienda.

Per raggiungere gli scopi desiderati, le norme di condotta dovrebbero essere caratterizzate da:

- un adeguato grado di sintesi e chiarezza;

- una razionale diffusione all'interno della struttura, per mezzo di progetti formativi appositi e piani di comunicazione interna

Risulta, ad ogni modo, abbastanza evidente come un codice etico non possa limitarsi a fotografare la situazione etica di una certa realtà, magari inadeguata o - addirittura - del tutto compromessa. Le norme etiche devono mostrare il cammino verso assetti non ancora completamente realizzati, e lanciare all'organizzazione la sfida per il cambiamento.

Questo approccio dinamico, però, deve essere contraddistinto dal realismo di chi lo adotta e, soprattutto, dalla sua buona fede: è arbitrario prefigurare la migliore condizione possibile quando non si desidera affatto raggiungerla.

4. L'utilità di atteggiamenti corretti nei confronti degli stakeholders

Un quesito di indubbia rilevanza, circa gli argomenti fin qui trattati, può essere così sintetizzato: l'impegno di un'azienda per il miglioramento dell'eticità e della correttezza del proprio operato, e la contestuale assunzione di precise responsabilità nei confronti degli stakeholders, costituiscono un approccio produttivo sotto il profilo economico.

E, più in generale, come ottimizzare i possibili vantaggi correlati ad atteggiamenti virtuosi?

A tale riguardo, è possibile esporre alcune considerazioni di ordine pratico:

- In primo luogo, la violazione delle regole può risultare profittevole, ma difficilmente lo è nel medio periodo;
- La possibilità di stabilire un clima aziendale trasparente di solito favorisce la motivazione dei collaboratori, incrementandone la produttività;
- L'adozione di efficaci modalità di reporting al pubblico circa il modello di governance implementato, nonché sulle modalità decise per gestire i profili ambientali e sociali, può costituire una spinta importante verso la creazione di valore

5. L'importanza del reporting al pubblico: spunti utili

L'importanza della comunicazione al pubblico di dati e notizie di natura extra-contabile, soprattutto al fine di migliorare i rapporti con gli stakeholders, tende a svilupparsi per una variegata tipologia di motivazioni, tra le quali:

- In generale, la considerazione che il profitto contabile non costituisce l'unico metro per valutare le imprese o parti di esse (si pensi al caso delle start-up, o alle aziende in perdita ma dotate di un solido know-how, etc.);

- Lo sviluppo della normativa e - cosa ancora più importante - della sensibilità in materia anti-trust;

- La pressione crescente delle associazioni consumeristiche (si vedano le vicende relative ai tassi sui mutui, alle tariffe Rcauto, alla tariffe energetiche, etc.);

- Il crescente disagio sulle questioni ecologiche (alcuni riferimenti: effetto serra e desertificazione incombente, mucca pazza, OGM, etc.);

- La velocità di circolazione delle informazioni sulla Rete

In sostanza, si rafforza la convinzione circa la necessità di creare consenso ed attenzione sulle strategie aziendali, per mezzo di una comunicazione chiara, tempestiva e persuasiva.

L'idea-chiave si fonda sulla circostanza che non sia sufficiente agire (in maniera adeguata, ovviamente), ma che occorra convincere che si sta agendo in una certa direzione (per determinare dei ritorni in termini di accresciuta reputazione, etc.).

A tale proposito va sottolineato che il c.d. Codice di autodisciplina delle società quotate, emesso a cura di Borsa Italiana spa (documento ormai giunto alla sua seconda versione), ha fatto proprie convinzioni analoghe, evidenziando che:

- Gli investitori dovrebbero considerare, come base per le proprie decisioni, le scelte operate in materia di governo aziendale;
- Un sistema organico di governance può elevare il *merito* di una società verso il pubblico, consentendo di acquisire un vantaggio competitivo sui mercati finanziari e, quindi, ottimizzando il costo del capitale (incluso il costo dell'equity, ovviamente);
- Per assicurare al pubblico la possibilità di valutare correttamente il modello di governance adottato, d'altro canto, risulta necessario rappresentare chiaramente le scelte deliberate

Estendendo tali considerazioni alla generalità dei rapporti con gli stakeholders, e quindi alle decisioni assunte in materia di tutela dell'ambiente, socialità, sviluppo delle risorse umane, contributo all'economia locale, etc., il reporting sulle politiche adottate in questi campi può costituire un valido catalizzatore per promuovere:

- Il miglioramento dell'immagine aziendale;
- Il rafforzamento del marchio;
- L'attrazione delle energie più significative (un esempio: i più brillanti neo-laureati possono privilegiare le aziende maggiormente evolute, sotto il profilo del comportamento sociale).

In definitiva, quindi, la trasparenza degli atti, l'eticità dei comportamenti, la corretta impostazione organizzativa possono agire come altrettanti fattori di impulso al processo di creazione del valore.