



Economia Aziendale Online

Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

*La misurazione delle performance sociali
nel gruppo Mediolanum*

Filippo Vitolla - Michele Rubino

Pavia, April, 2010

Vol. 1 - N. 2/2010

DOI: <http://dx.doi.org/10.4485/ea2038-5498.131-143>

www.ea2000.it

www.economiaaziendale.it



PaviaUniversityPress

La misurazione delle *performance* sociali nel gruppo Mediolanum

Filippo Vitolla - Michele Rubino

Abstract

The social dimension of the enterprise is an important strategic variable for the business management and it is by now more and more connected with the profitability and the competitiveness of the firm. In the middle and long time, the enterprises success is more and more influenced by the quality of the relationships with the stakeholders; in this viewpoint the profit is the expression of the firm capability to satisfy its interlocutors' expectations, basing itself on immaterial elements like the trust, the cohesion and the motivation that qualify the firm position in its own socio-competitive ambit. The natural consequence of the strategic approach to the social dimension of the enterprise is the need to measure the social performances to verify if the managerial action is coherent with the fixed aims. The object of this paper is to analyse the Mediolanum group social dimension through an articulate and systemic model of performances measurement. In the social performances measurement it is desirable to reason in systemic terms, considering the manifold factors that influence it, the relationships amongst those factors and the specific aim that one purposes to achieve. In particular, in this paper, we analyse the observed aspects, the variables and the methodologies used in the measurement process to value the social performances.

Abstract

La dimensione sociale dell'impresa è da anni assunta come variabile strategicamente rilevante della gestione aziendale ed è ormai sempre più connessa all'economicità e alla competitività dell'impresa. Il successo delle imprese, nel medio e lungo termine, è sempre più influenzato dalla qualità delle relazioni con gli *stakeholder*; in quest'ottica il profitto è espressione della capacità dell'impresa di soddisfare le attese dei suoi interlocutori, avendo come fondamentali elementi immateriali quali la fiducia, la coesione e la motivazione che qualificano la posizione dell'impresa nell'ambiente socio-competitivo di riferimento. La conseguenza naturale dell'approccio strategico alla dimensione sociale dell'impresa è la necessità di misurare le *performance* sociali al fine di verificare se l'azione manageriale è coerente con gli obiettivi prefissati. L'obiettivo di questo lavoro è l'analisi della dimensione sociale del gruppo Mediolanum attraverso un modello articolato e sistemico di misurazione delle *performance*. Nella misurazione delle *performance* sociali, è auspicabile ragionare in termini sistemici, tenendo conto dei molteplici fattori che la influenzano, delle relazioni intercorrenti tra questi ultimi e degli specifici fini che si intende raggiungere. In particolare in questo lavoro si analizzano, ai fini della valutazione delle *performance* sociali, gli aspetti monitorati, le variabili e le metodologie utilizzate nel processo di misurazione.

1 - Introduzione

La dimensione sociale dell'impresa è da anni assunta come variabile strategicamente rilevante della gestione aziendale ed è ormai sempre più connessa all'economicità e alla competitività dell'impresa (Coda, 1988: 160-200). Il successo delle imprese, nel medio e lungo termine, è sempre più influenzato dalla qualità delle relazioni con gli *stakeholder* (Freeman,

1984: 46-52)¹; in quest'ottica il profitto è espressione della capacità dell'impresa di soddisfare le attese dei suoi interlocutori, avendo come fondamentali elementi immateriali quali la fiducia, la coesione e la motivazione che qualificano la posizione dell'impresa

¹ Sulle relazioni tra approccio *stakeholder* ed economia aziendale si vedano Beretta Zanoni (2007) e Rusconi (2009).

Filippo Vitolla

Facoltà di Economia, S.S. 100 Km 18, 70010, Casamassima (BA), Università LUM Jean Monnet (Italy)

Email: vitolla@lum.it

Michele Rubino

Facoltà di Economia, S.S. 100 Km 18, 70010, Casamassima (BA), Università LUM Jean Monnet (Italy)

Email: rubino@lum.it

Il presente lavoro è frutto di riflessioni comuni dei due Autori. Ai fini di una corretta identificazione dei contributi apportati, i paragrafi 2, 4.2, 5 e 6 sono da attribuire al Dott. Filippo Vitolla e i paragrafi 1, 3, 4, 4.1 e 4.3 al Dott. Michele Rubino.

nell'ambiente socio-competitivo di riferimento.

La conseguenza naturale dell'approccio strategico alla dimensione sociale dell'impresa è la necessità di misurare le *performance* sociali al fine di verificare se l'azione manageriale è coerente con gli obiettivi prefissati.

L'obiettivo di questo lavoro è l'analisi della dimensione sociale del gruppo Mediolanum attraverso un modello articolato e sistemico di misurazione delle *performance*; l'opportunità di fondare l'attività di gestione strategica sulle misurazioni è avvertita da tempo (Invernizzi, 2005: 7-14) ed ha portato, con particolare riferimento alla dimensione sociale, alla definizione di nuovi modelli di controllo delle strategie realizzate (Vitolla, 2008: 114-149).

Nella fase di attuazione delle strategie intenzionali, infatti, gli strumenti di *performance measurement* devono essere utilizzati sia nella prospettiva pragmatica che in quella semantica (Mason, Swanson, 1979: 70-81; Amigoni, 1995: 32).

Nella prospettiva pragmatica la misurazione si pone l'obiettivo, in chiave organizzativa, di orientare il comportamento manageriale; nella prospettiva semantica gli strumenti assumono una funzione informativa volta al monitoraggio dell'avanzamento delle strategie lungo i binari decisi (Ferraris Franceschi, 1998: 133-138).

Nella letteratura economica sono rinvenibili numerosi contributi teorici ed empirici in tema di *performance* sociali delle imprese. Un primo filone tenta di definire *framework* teorici in cui gli aspetti di valutazione delle *performance* sociali siano integrati rispetto ai principi etici ed ai processi e alle politiche di *Corporate Social Responsibility* (Jones, 1980: 59-67; Carroll, 1979: 497-505; Wartick, Cochran, 1985: 758-769; Wood, 1991: 691-718; Clarkson, 1995: 92-117). Un secondo filone, molto eterogeneo, concentra la sua attenzione sugli aspetti di misurazione.

In quest'ambito si evidenziano le numerose ricerche empiriche volte ad analizzare le correlazioni esistenti tra politiche di *Corporate Social Responsibility* e *performance* economiche (Margolis, Walsh, 2001: 6-16) e gli studi in tema di sviluppo di metodologie di *measurement* e *reporting* sociale (Zadek, Evans, 1993: 7; Johnson, 1998: 34-41; Epstein, Wisner, 2001: 10; Gond, Herrbach, 2006: 359-371; Bonacchi, Rinaldi, 2007: 461-473; Tsai, Chou, Hsu, 2009: 1396-1410).

Infine, un terzo filone tenta di individuare gli elementi del processo di governo strategico dell'impresa che incidono, in maniera rilevante, sulle *performance* sociali (Russo, Fouts, 1997: 536-543; Berman, Wicks, Kotha, Jones, 1999: 489-494; Christmann, 2000: 664-669; Graves, Waddock, 2000: 394-399); nell'ambito di questo filone è particolarmente significativo il contributo di Molteni (2004: 69-90) in cui si esplicitano, in maniera analitica, le relazioni di causa-effetto che legano la dimensione sociale alle *performance* economiche dell'impresa.

In quest'ultimo filone si colloca il presente lavoro in quanto orientato a definire, nell'ambito del governo dell'impresa, modelli di misurazione delle *performance* sociali che consentano di valutare i risultati ottenuti e di comprenderne le determinanti.

2 - Un modello di misurazione sistemica delle *performance* sociali

Il concetto di sistema può essere utilmente applicato anche alla misurazione delle *performance* sociali. Nell'ottica sistemica (Masini, 1979: 29-39) si considerano gli elementi tra loro interrelati finalizzati, attraverso la rappresentazione dei fenomeni aziendali, a guidare l'attività manageriale di realizzazione delle strategie intenzionali. Questo comporta la necessità di considerare congiuntamente:

- gli aspetti monitorati;
- le variabili utilizzate nel processo di misurazione;
- le metodologie di misurazione.

Gli aspetti monitorati riguardano i temi sociali che, nell'ambito del contesto aziendale di riferimento, sono considerati strategicamente rilevanti e che, quindi, meritano di essere tenuti sotto controllo.

Il campo di osservazione dei sistemi di misurazione delle *performance* sociali è molto ampio e variegato; ciò dipende essenzialmente dall'eterogeneità dei contenuti delle strategie sociali in termini di aspetti, problematiche, fenomeni che sono presi in considerazione. In ogni contesto aziendale è assunta una prospettiva di osservazione che consente di definire, sulla base della rilevanza e della criticità strategica, gli aspetti della dimensione sociale che devono essere monitorati; nonostante ogni sistema di misurazione presenti le proprie specificità, in ordine agli aspetti che sono rappresentati, è possibile, in generale, individuare tre differenti prospettive di osservazione:

- la prospettiva sociale in senso stretto, nell'ambito della quale si analizza la qualità delle relazioni con gli *stakeholder*;
- la prospettiva ambientale, che identifica una tipologia di analisi, trasversale alle differenti categorie di *stakeholder*, incentrata sugli aspetti eco-ambientali;
- la prospettiva di sostenibilità, connessa alla capacità dell'impresa di durare nel tempo e svilupparsi, nell'ambito della quale si osservano in maniera congiunta variabili di tipo economico-competitivo, sociale ed ambientale.

La definizione delle variabili da utilizzare nella misurazione deve tener conto che i risultati sociali:

- non sono immediatamente riconducibili all'economicità dell'impresa;
- riguardano fundamentalmente le relazioni con gli *stakeholder*;
- devono concorrere, in ottica strategica, a miglio-

rare l'economicità e la competitività dell'impresa.

I sistemi di misurazione delle *performance* sociali devono essere in grado, pertanto, di monitorare il consenso degli *stakeholder* e le sinergie che vengono a crearsi tra la dimensione sociale e la dimensione economico-competitiva dell'impresa. La complessità dei contenuti delle strategie sociali richiede l'identificazione di una serie di misure, parametri, indicatori che non sono necessariamente espressione dei risultati; in particolar modo, nelle strategie sociali, l'utilizzo delle sole variabili di risultato di sintesi potrebbe determinare l'attenuazione della funzione pragmatica dell'attività di misurazione e la sua efficacia nel supportare l'attività di governo strategico della dimensione sociale. Il sistema di misurazione delle *performance* sociali deve, quindi, comprendere una serie articolata di variabili finalizzate a cogliere i mol-

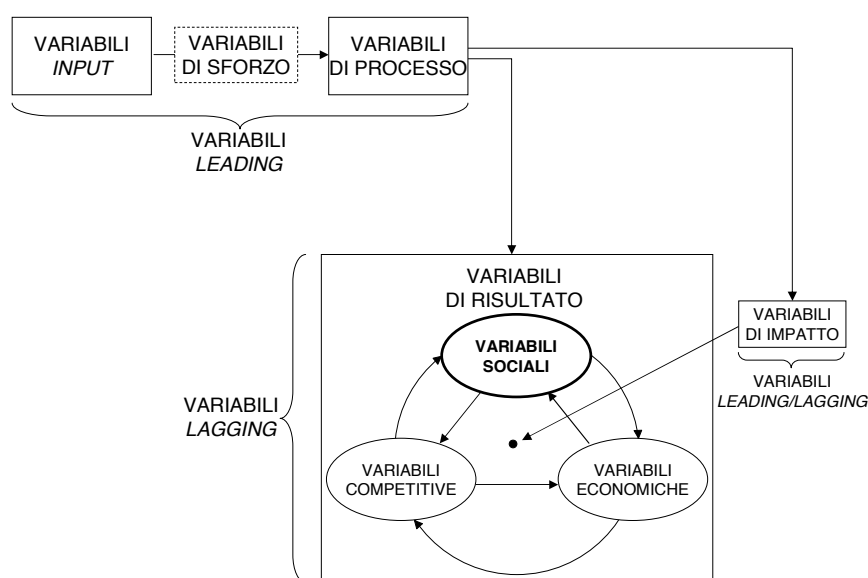
teplici aspetti della strategia sociale, difficilmente sintetizzabili in una o poche misure di *input*, di processo, di risultato (Simons, 2004: 71-78).

Le variabili utilizzate nel processo di misurazione possono essere distinte in due macrocategorie (fig. 1):

- variabili *lagging*, che misurano i risultati;
- variabili *leading*, che anticipano la manifestazione dei risultati.

Nel caso di strategie sociali, le variabili *lagging* (di risultato) fanno riferimento, da un lato, alla soddisfazione degli *stakeholder* e, dall'altro, alla capacità di migliorare l'economicità e la competitività. Per superare la difficoltà di misurazione diretta dei risultati (Ouchi, 1979: 833-848) può essere necessario utilizzare variabili *leading* che fungono da predittori degli effetti di una strategia sociale e che sono in grado di porre in evidenza le cause e le determinanti che influenzano l'evoluzione delle variabili *lagging*.

Figura 1 – Le variabili utilizzate nel processo di misurazione



Fonte: Vitolla, 2008

In particolare, tra le variabili di tipo *leading* ci sono (Dossi, 2001: 145-151): le variabili *input*, che indicano la quantità e la qualità delle risorse messe a disposizione per l'attuazione delle strategie sociali (è evidente, infatti, che il livello quali-quantitativo delle risorse è un parametro di comprensione dei risultati sociali raggiunti); le variabili di sforzo, che evidenziano l'impegno profuso per il raggiungimento di risultati sociali; le variabili di processo, che rilevano gli aspetti socio-ambientali delle differenti attività di gestione; infine, le variabili di impatto, che sono misure indirette del raggiungimento dei risultati sociali, in quanto espressione della capacità di ottenere il consenso degli

stakeholder e di concorrere al miglioramento delle *performance* economiche e competitive. In generale le variabili di impatto fanno riferimento alle risorse intangibili e rappresentano sia una variabile *lagging*, in quanto indicatore, seppur indiretto, del successo sociale, sia una variabile *leading*, in quanto espressione della capacità futura di ottenere migliori *performance* economiche e competitive.

Le metodologie di misurazione fanno riferimento alle modalità ed alle tecniche utilizzate per la determinazione quantitativa delle *performance* sociali; è evidente la stretta interdipendenza che sussiste tra aspetti da monitorare, variabili utilizzate nel processo di mi-

surazione e metodologie di determinazione quantitativa. Le metodologie di misurazione possono essere distinte fondamentalmente in due classi:

- metodologie di rilevazione diretta del consenso sociale, che si basano su inchieste, principalmente di tipo campionario, condotte su una o più categorie di *stakeholder* e finalizzate alla determinazione del grado di soddisfazione e del livello di consenso, sia complessivo sia relativo agli specifici aspetti in cui le strategie sociali si estrinsecano;
- metodologie di rilevazione di misure oggettive di *performance* sociali, che tendono a dare una rappresentazione oggettiva degli effetti delle strategie sociali poste in essere; esse prevedono l'identificazione di una serie di variabili (di *input*, di sforzo, di processo, di impatto e di risultato) la cui misurazione deve permettere di monitorare, sulla base di elementi concreti, l'avanzamento delle strategie verso la situazione desiderata.

Il modello proposto sarà utilizzato nel prosieguo del lavoro per analizzare e descrivere le *performance* sociali del gruppo Mediolanum. L'analisi è stata condotta facendo riferimento a fonti di tipo primario (interviste ai responsabili CSR del gruppo) e fonti di tipo secondario (bilanci sociali, codice etico, documentazione integrativa).

3 - Il gruppo Mediolanum e il processo di integrazione della dimensione sociale

Mediolanum S.p.A. è un gruppo italiano attivo nei servizi bancari e nella raccolta di risparmio gestito (fondi comuni e polizze vita) tramite una rete di promotori finanziari e produttori assicurativi, i cosiddetti "*family banker*"².

Il gruppo nasce nel 1982 con la fondazione di Programma Italia S.p.A. in *partnership* con il gruppo Fininvest. L'obiettivo è quello di creare una rete di vendita in Italia che possa fornire ai propri clienti una consulenza globale per tutti i problemi riguardanti il risparmio e la previdenza. L'incontro tra l'esperienza ultradecennale nel settore finanziario del gruppo Doris ed il supporto imprenditoriale e logistico fornito dal gruppo Fininvest consente all'azienda di qualificarsi fin da subito quale uno degli operatori più importanti nel mercato del risparmio nazionale. Di fatto, negli anni, si è assistito ad una notevole crescita del gruppo caratterizzata sia dall'acquisizione che dalla costituzione di società operanti nel settore di riferimento. In particolare:

- nel 1996 nasce Mediolanum S.p.A., *holding* di tutte le attività del settore, successivamente

quotata in Borsa;

- nel 1997 nasce Banca Mediolanum, la più innovativa banca telematica d'Italia e la prima a sfruttare le possibilità di interconnessione tra il telefono e il teletext del televisore di casa, senza l'impiego di decoder o di altre apparecchiature, e ad offrire, accanto alla tecnologia, il contatto umano, grazie all'affiancamento del cliente da parte di professionisti dedicati. Nello stesso anno è costituita a Dublino la società di gestione fondi *Mediolanum International Funds*;
- a partire dall'anno 2000 inizia il processo di espansione europea del gruppo (Spagna, Germania e Austria) con l'intenzione di replicare anche all'estero il modello vincente della multicanalità integrata e della consulenza globale, punti di forza del modello bancario già adottato.

Il *core business* di Mediolanum si è consolidato in Italia dove il gruppo ha ormai acquisito una posizione di primo piano tra i maggiori *players* esistenti. Il titolo Mediolanum S.p.A., quotato nel listino della Borsa di Milano, già a partire dal 1996, grazie alla sua rapida e continua valorizzazione, è entrato sin da subito nel MIB30 ed è oggi stabilmente presente nello S&P/MIB40.

I valori che hanno ispirato la nascita di Mediolanum hanno consentito l'avvio e lo sviluppo di un processo in cui il gruppo ha saputo ben integrare la dimensione sociale all'interno del processo di formulazione delle strategie aziendali. La costruzione di un nuovo modello di banca basato sulla centralità delle persone e sull'instaurazione di una diversa relazione con il cliente testimonia l'esistenza, nel gruppo, di un approccio sensibile ai temi della CSR. Tuttavia, ai fini di una corretta analisi del processo di integrazione della dimensione sociale nella gestione aziendale del gruppo, si possono individuare le tre seguenti fasi:

1. la prima (anni 1982-1997) non formalizzata, relativa alla gestione socialmente orientata delle sole problematiche operative; è il periodo in cui, peraltro, matura pian piano nel *management* e nell'organismo personale la consapevolezza dell'importanza delle tematiche sociali nella gestione del gruppo;
2. la seconda (anni 1997-2006), in cui si avvia una fase di gestione formalizzata e sistematica delle problematiche sociali; in questo periodo sono particolarmente rilevanti l'introduzione del Codice di Comportamento (1998) e del Codice Etico (2002);
3. la terza (dal 2006 ad oggi), in cui si procede all'integrazione della dimensione sociale nel processo di definizione della strategia del gruppo. Questa fase è caratterizzata da politiche di *stakeholder engagement* volte ad integrare, nella gestione strategica del gruppo, le aspettative delle differenti categorie di portatori di interessi. Nello stesso periodo è introdotto uno specifico

² Per un'analisi storica del Gruppo Mediolanum si veda Argante (2009).

sistema di misurazione delle *performance* sociali, comunicate, a partire dal 2006, nel bilancio sociale.

4 - Gli aspetti monitorati e le variabili utilizzate nel sistema di misurazione delle *performance* sociali del gruppo

Il sistema di misurazione delle *performance* sociali è stato predisposto inizialmente prendendo a riferimento i principi esposti nel “Modello di Bilancio Sociale per il settore del Credito” e le linee guida individuate nel documento G3 pubblicato nel 2006 dalla *Global Reporting Initiative* (GRI).

A partire dall'anno 2007, invece, la misurazione delle *performance* sociali si è basata, prevalentemente, sugli standard previsti dal gruppo di studio per il Bilancio Sociale (GBS); è necessario sottolineare che il sistema prevede, in ottica *contingency*, la misurazione di parametri e indicatori, non espressamente previsti nei modelli standard, ritenuti significativi rispetto alle politiche di gestione socialmente responsabile del gruppo.

La decisione di modificare l'impostazione del sistema di misurazione è da imputarsi al fatto che gli standard del GBS si ritengono più conformi all'approccio di *stakeholder engagement* volto a favorire il miglioramento del dialogo e delle politiche di comunicazione.

Di conseguenza, il sistema di misurazione delle *performance* sociali si focalizza, prevalentemente, sugli aspetti riguardanti le relazioni con gli *stakeholder*: clienti, collaboratori della rete di vendita, dipendenti, azionisti, fornitori, collettività e istituzioni (prospettiva sociale in senso stretto).

Nel prosieguo si analizzano le variabili utilizzate nel sistema di misurazione delle *performance* sociali del gruppo.

4.1 - Le variabili di risultato

Nella prospettiva sociale in senso stretto le variabili di risultato (fig. 3) fanno riferimento, fondamentalmente, all'attitudine dell'impresa a mantenere, costruire e consolidare un rapporto stabile ed equilibrato con i suoi interlocutori; l'attività di misurazione è, quindi, diretta ad analizzare il grado di consenso degli *stakeholder* del gruppo e a valutare la capacità che lo stesso ha di soddisfare le loro attese. Il sistema è finalizzato a misurare la soddisfazione di ciascuna categoria di *stakeholder* (ad eccezione degli azionisti e della collettività).

Clienti

La misurazione della *customer satisfaction* si focalizza sui seguenti elementi che caratterizzano la qualità relazionale della strategia realizzata: la credibilità, intesa

come solidità e cura dei clienti; la facilità di accesso ai servizi; l'efficienza, intesa come rapidità nell'effettuare le operazioni.

Gli indicatori evidenziano una percentuale molto elevata di clienti pienamente soddisfatti (che hanno espresso, su una scala da 1 a 10, una votazione non inferiore a 8). In particolare è misurata la soddisfazione relativa all'operato dei *family banker* e all'azienda nel suo complesso.

Il calcolo della soddisfazione complessiva corrisponde alla media tra i due gradi di soddisfazione misurati. Nel corso degli anni la percentuale di clienti pienamente soddisfatti è cresciuta passando dall'80,10% del 2005 all'83,90% del 2008 (fig. 2). Tali risultati sono confermati anche da alcuni indicatori di impatto (*customer loyalty*).

Collaboratori della rete di vendita

Gli indicatori di soddisfazione utilizzati fanno riferimento alle seguenti aree di risultato sociale: qualità delle comunicazioni, sviluppo professionale, remunerazione, ampiezza della gamma dei prodotti, *performance* e innovazione dei prodotti, supporto alla gestione delle attività.

L'analisi dei risultati sociali relativi a questa categoria è effettuata misurando e comparando il grado di soddisfazione dei promotori del gruppo con quello dei promotori appartenenti ai principali *competitor* (Azimut, S. Paolo Invest, Banca Sara, Finanza & Futuro, Banca Fideuram, Allianz Bank, Banca Generali, Xelion, Fineco, MPS Banca Personale).

Nell'arco temporale 2005-2008 si rileva che i promotori del gruppo esprimono un grado di soddisfazione più elevato rispetto a quello espresso dai promotori appartenenti agli altri *competitor*; questo soprattutto per quanto riguarda le aree di risultato relative alla qualità delle comunicazioni, allo sviluppo professionale e alla remunerazione.

I valori medi dei *competitor*, su una scala da 1 a 4, si attestano prevalentemente tra 2,7 e 3, mentre, quelli del gruppo tra 2,9 e 3,4.

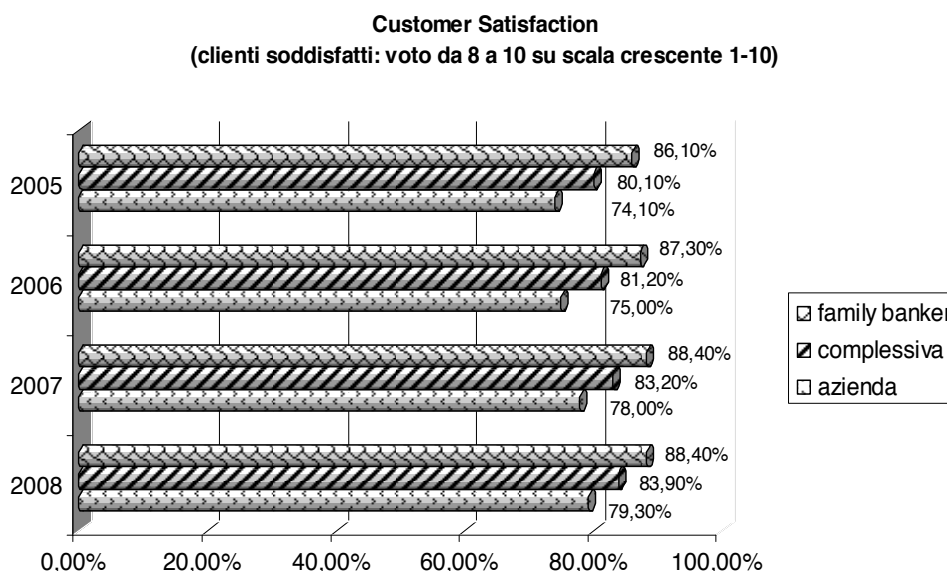
L'analisi dei dati consente anche di evidenziare che negli anni il grado di soddisfazione generale dei collaboratori cresce in misura maggiore rispetto a quello dei *competitor*.

Dipendenti

L'indicatore di risultato utilizzato riguarda la qualità del clima aziendale. La soddisfazione complessiva (scala 1 – 5) nel 2008 è pari a 3,52 ed è sostanzialmente stabile rispetto agli anni precedenti.

Un'altra misura utilizzata è il tasso di *redemption* ai questionari aziendali.

Nel 2008 si è registrata una percentuale di risposta pari all'86% con un forte incremento rispetto alle precedenti rilevazioni e con un significativo aumento del numero dei questionari contenenti commenti positivi (+25%).

Figura 2. *La customer satisfaction*

Fonte: rielaborazione su dati aziendali

Fornitori

Questa categoria di variabili misura la qualità delle relazioni con i fornitori di *software* e banche dati, i consulenti esterni, le aziende del settore pubblicitario e i fornitori di servizi di trasporto. Gli aspetti specifici monitorati della *supplier satisfaction* riguardano la trasparenza nelle condizioni negoziali, le condizioni applicate dalle società del gruppo, il rispetto dei tempi di pagamento, la modalità di comunicazione delle politiche connesse alla responsabilità sociale, il grado di collaborazione.

I giudizi espressi (scala 1 – 5) sulla base di un questionario evidenziano un livello di soddisfazione complessiva pari a 4,55 (2008), valore che risulta leggermente in crescita rispetto alle edizioni passate (2005-2007).

Al fine di valutare i risultati della strategia sociale è necessario considerare non solo il grado di consenso degli *stakeholder* (risultati sociali), ma anche l'impatto sulle altre dimensioni di risultato.

Misurare la sola soddisfazione degli *stakeholder*, infatti, non consente di apprezzare la capacità di sviluppare effetti sinergici con la dimensione competitiva e con quella economica.

Per tale ragione, nel gruppo si utilizzano indicatori economico-competitivi quali ricavi di vendita, risultato netto consolidato, Ebit, Ebitda e raccolta netta.

Nell'arco temporale oggetto di analisi (2005-2008) si osservano valori in netta crescita fino all'anno 2007; negli anni seguenti, a seguito della gra-

ve crisi internazionale che ha interessato i mercati finanziari, si rilevano dati in calo³.

³ Il gruppo Mediolanum ha chiuso l'esercizio 2008 con un utile netto di 23,7 milioni di euro, dopo aver contabilizzato oneri straordinari per 142,5 milioni di euro derivanti dalle iniziative commerciali a sostegno della clientela coinvolta nel *crack* Lehman Brothers che, al netto del relativo effetto fiscale, hanno determinato un effetto negativo sul risultato consolidato al 31 dicembre 2008 di 107,6 milioni di euro. Con riferimento a Banca Mediolanum, l'effetto del crollo dei mercati finanziari nel 2008 ha determinato una riduzione del valore delle masse gestite di circa 3,4 miliardi di euro, pari al 13% del valore delle masse gestite a fine 2007. Tale riduzione è stata tuttavia contenuta grazie al positivo contributo della raccolta netta, altrimenti l'impatto derivante della crisi dei mercati finanziari sarebbe stato certamente più pesante, pari a circa il 22% della consistenza delle masse gestite al 31 dicembre 2007. Infatti, nonostante la presenza di un contesto di forte turbolenza, i volumi di raccolta del gruppo Mediolanum hanno continuato a crescere, ed in particolare, attraverso Banca Mediolanum, nell'anno 2008 è stata realizzata una raccolta netta positiva di circa 2,6 miliardi di euro con un salto del 55% rispetto al consistente risultato di raccolta dello stesso periodo dell'anno precedente. Inoltre, i clienti sono aumentati: si è passati dai 921.614 del 2005 a 1.084.740 del 2008 con un incremento medio annuo superiore al 7,25%.

Il risultato consolidato dell'esercizio 2008, al netto degli effetti dell'iniziativa di sostegno della clientela coinvolta nel *crack* Lehman Brothers, ammonta a 131,3 milioni di euro e registra un calo del 38% rispetto all'utile dell'esercizio precedente pari a 212,2 milioni di euro (principalmente per effetto della riduzione della produzione del comparto assicurativo vita e del minor margine commissionale determinato dalla svalutazione delle masse gestite).

Peraltro, le numerose iniziative sociali, di risposta alla crisi, hanno impattato negativamente sugli indicatori economico-finanziari (si pensi, ad esempio, all'istituzione del fondo di solidarietà destinato ad aiutare i mutuatari e alle iniziative di copertura delle perdite registrate dagli investitori su polizze e titoli Lehman Brothers).

Bisogna, peraltro, evidenziare che il gruppo ha, in ottica comparata, risultati migliori rispetto a quelli dei principali *competitor*.

Il grosso limite degli indicatori economico-finanziari è da collegarsi al fatto che gli stessi sono influenzati da molteplici fattori e che non è semplice isolare gli effetti derivanti dall'implementazione delle strategie sociali (considerando che gli stessi si manifestano in maniera ritardata sulle variabili economico-finanziarie).

Tale limite risulta attenuato quando le conseguenze delle strategie sociali sui risultati economici e competitivi sono facilmente circoscrivibili (si pensi ai risultati economici connessi ai finanziamenti di progetti verdi, ai risultati competitivi dei fondi etici e così via).

Un indicatore di risultato economico, che assume una grande rilevanza dal punto di vista sociale, è rappresentato dal valore aggiunto; quest'ultimo, dal punto di vista microeconomico, rappresenta l'incremento di ricchezza che l'impresa genera, attraverso l'utilizzo dei fattori produttivi, e che, al contempo, distribuisce ai soggetti cui riconosce la qualità di *stakeholder*.

Figura 3. *Le variabili di risultato*

Variabili del consenso sociale	Aspetti specifici monitorati
Clienti (<i>customer satisfaction</i>)	credibilità; facilità di accesso ai servizi; efficienza
Collaboratori rete di vendita	qualità delle comunicazioni; sviluppo professionale; remunerazione; ampiezza della gamma dei prodotti; <i>performance</i> e innovazione dei prodotti; supporto alla gestione delle attività
Dipendenti	clima aziendale; tasso di <i>redemption</i>
Fornitori (<i>supplier satisfaction</i>)	trasparenza; condizioni applicate; puntualità dei pagamenti; comunicazione sociale; grado di collaborazione
Variabili economico-finanziarie	Aspetti specifici monitorati
Competitività	ricavi di vendita; raccolta netta
Redditività	Ebit; Ebitda; risultato netto; valore aggiunto prodotto
Risultati economici ad impatto sociale	distribuzione del valore aggiunto

Questo comporta la determinazione del valore aggiunto in base a due diverse prospettive: quella dell'assolvimento della funzione di produzione e quella della remunerazione dei contributi apportati dagli *stakeholder*⁴.

Il valore aggiunto del gruppo⁵ registra, nell'anno 2008, una riduzione, rispetto all'anno 2007, del 16,85% a seguito della grave crisi finanziaria a cui si è già fatto riferimento. Dall'analisi della ripartizione del valore aggiunto tra gli *stakeholder* emerge l'importanza che il gruppo attribuisce alle risorse u-

mane: ai collaboratori della rete di vendita è stato distribuito nel 2008 il 40,34% (a fronte del 37,90% del 2007) e ai dipendenti il 20% (a fronte del 15% del 2007). Gli azionisti hanno ricevuto nel 2008 il 19,28% del valore aggiunto (contro il 21,36% del 2007), lo Stato, gli enti e le istituzioni l'11,35% (13,58% nel 2007), il sistema impresa (autofinanziamento) l'8,58% (11,7% nel 2007) e, infine, la collettività lo 0,41% (0,34% nel 2007).

4.2 - *Le variabili di impatto*

L'utilizzo di queste variabili è molto spesso legato all'impossibilità o alla non convenienza di misurazione diretta dei risultati sociali. Le variabili di impatto (fig. 4) sono costituite da tutti quei parametri, oggettivamente misurabili, riconducibili a tre grandi dimensioni: variabili del capitale umano, che misurano gli

⁴ Sul tema del valore aggiunto si vedano: Onida (1971), Gabrovec Mei (1984); Maticena (1984); Brunetti (1995); Lizza (1989).

⁵ In linea con lo standard GBS, si fa riferimento al valore aggiunto globale (che considera anche le gestioni accessoria e straordinaria) al netto degli ammortamenti.

impatti delle strategie sociali sui livelli delle competenze, delle capacità e delle motivazioni di coloro che operano nell'organizzazione; variabili del capitale organizzativo, che evidenziano gli effetti di una strategia sociale sul patrimonio condiviso di conoscenze, competenze, esperienze e valori; variabili del capitale relazionale, che rilevano l'impatto sul sistema delle relazioni impresa-*stakeholder* (Pedrini, 2007: 123-128). Le variabili di impatto utilizzate nel gruppo sono articolate su due livelli: il primo che riguarda la tipologia di capitale intangibile (umano, organizzativo, relazionale); il secondo relativo alla specifica categoria di *stakeholder*.

Capitale umano

Questa categoria comprende non solo i dipendenti, ma anche i collaboratori della rete di vendita (*family banker*) proprio in considerazione del rapporto che questi ultimi instaurano con il gruppo.

A) Collaboratori della rete di vendita: con riferimento a questa categoria si rilevano parametri connessi al livello delle competenze (percentuale di promotori che hanno superato l'esame di abilitazione) e alla capacità di trattenerle (percentuale di *turnover* e indicatore della propensione a rimanere nel gruppo). La percentuale di promotori del gruppo che superano l'esame di abilitazione è nettamente superiore rispetto a quella relativa ai *competitor* (nel 2008, 42% rispetto alla media italiana del 33%). La percentuale di *turnover* medio (articolata per area geografica) è fisiologica ed è stata, nel 2008, del 20,7%⁶; la propensione a rimanere nella rete di vendita (misurata a 1, 3 e 5 anni) è più elevata rispetto alla media dei *competitor* (il divario aumenta al crescere dell'orizzonte temporale di riferimento).

B) Dipendenti: i parametri rilevati fanno riferimento al livello delle competenze (ripartizione per categoria contrattuale e per titolo di studio), alla capacità di trattenerle (anzianità media e *turnover* in uscita), alla capacità di acquisirne (*turnover* in ingresso) e alla capacità di accrescerle (numero di avanzamenti di carriera). In relazione alla capacità del gruppo di mantenere al suo interno le competenze si evidenzia che il 55% dei dipendenti ha un'anzianità superiore ai 5 anni e che il *turnover* in uscita è molto contenuto (4,9%, nel 2008) ed è prevalentemente determinato dal raggiungimento dell'età pensionabile. Il *turnover* in ingresso, quale indicatore dell'accrescimento del patrimonio di risorse e competenze, è pari al 15% per l'anno 2008 (in leggero aumento rispetto al 2007). Infine, il numero di avanzamenti di carriera, indicativo del miglioramento delle competenze, è aumentato del

32% rispetto all'anno 2005.

Capitale organizzativo

Gli indicatori utilizzati misurano il grado di condivisione e diffusione delle conoscenze e delle informazioni. In particolare si fa riferimento al numero di utenti che utilizzano la piattaforma *Medbrain* e al numero di accessi registrati. Tale sistema consente di partecipare a corsi *on line* inseriti in un piano formativo personalizzato, di scambiare opinioni e condividere materiali con le persone, di accedere a notizie legate ai percorsi formativi.

Il numero degli accessi al sistema (a fronte di un numero pressoché costante di utenti) è significativamente aumentato nel 2008 (+83,7% rispetto al 2007).

Altro indicatore del capitale organizzativo è rappresentato dal numero di visite al portale aziendale "Innova", attraverso il quale è possibile accedere alle informazioni riguardanti tutti i principali aspetti del lavorare e del vivere in Mediolanum (informazioni, opportunità, strumenti, regole e procedure).

Capitale relazionale

Il capitale relazionale è collegato al complesso sistema di rapporti che il gruppo intrattiene con i suoi *stakeholder*; esso è composto da tutti quegli elementi che esprimono la qualità delle relazioni con gli interlocutori. Il capitale relazionale è di tipo commerciale, quando si riferisce al sistema dei rapporti con i clienti, e di tipo sociale in senso stretto, quando riguarda l'insieme delle relazioni con gli altri *stakeholder* (ad eccezione dei dipendenti, considerati nell'ambito del capitale umano).

Capitale relazionale commerciale

Il capitale relazionale commerciale misura la fiducia che i clienti ripongono nel gruppo (*customer loyalty*). In particolare si fa riferimento alla stabilità della relazione (anzianità media e indici di *retention*), all'ampiezza del rapporto commerciale (indice di *cross selling*) e alla conflittualità relazionale (numero di reclami). L'anzianità media risulta in crescita (8,5 anni nel 2008, con un aumento del 4,9% rispetto al 2007). A conferma del consolidamento del processo di fidelizzazione, l'indice di *retention* presenta valori prossimi al 93,2%, nell'arco del quadriennio, con un leggero aumento riscontrato nell'ultimo anno. L'indice di *cross selling*, che evidenzia il numero di linee prodotto sulle quali il cliente risulta attivo, rileva un decremento della percentuale di clienti intestatari di un solo prodotto e fa registrare un aumento della quota dei clienti con almeno 6 prodotti. Infine si riscontra un aumento del numero dei reclami: nell'anno 2008 si sono registrati 5.720 reclami a fronte dei 3.718 del 2005; dall'anno 2007 al 2008 vi è stato un incremento del 19% in considerazione dell'andamento dei mercati finanziari, nonostante gli interventi posti in essere dalla banca.

⁶ Il *turnover* annuo è calcolato come rapporto tra il numero dei dimessi e l'organico medio dei *family banker*; quest'ultimo è pari alla media aritmetica dell'organico al 31/12 dell'anno precedente e quello al 31/12 dell'anno corrente.

Il peggioramento di questo indicatore è da leggersi, peraltro, in maniera incrociata con gli altri indici di *customer loyalty* che, come visto, sono migliorati. Infatti, il ricorso al mezzo informale del reclamo, quale

metodo di composizione bonaria delle controversie, è espressione della fiducia che i clienti ripongono nel gruppo e nella possibilità di risolvere contenziosi senza intraprendere le vie legali.

Figura 4. Le variabili di impatto

Variabili di impatto	Aspetti specifici monitorati
Capitale umano - Rete di vendita	livello delle competenze; capacità di trattenere le competenze
Capitale umano - Dipendenti	livello delle competenze; capacità di trattenere le competenze; capacità di acquisire nuove competenze; capacità di accrescere le competenze
Capitale organizzativo	grado di condivisione e diffusione delle conoscenze e delle informazioni
Capitale relazionale commerciale	stabilità della relazione; ampiezza del rapporto commerciale; conflittualità relazionale
Capitale relazionale sociale	conflittualità della relazione con i fornitori; remunerazione azionisti; responsabilità sociale verso la collettività

Capitale relazionale sociale in senso stretto

Nel gruppo si fa riferimento a tre categorie di *stakeholder*: fornitori, azionisti e collettività. Per quanto riguarda i fornitori, la qualità della relazione è osservata esclusivamente in termini di conflittualità (il numero di contenziosi in atto); in relazione agli azionisti si rilevano gli indici *Earning Per Share* (EPS, utile per azione) e *Dividend Per Share* (DPS, dividendo per azione). Infine, per la collettività, si utilizzano variabili quali il numero di nuove assunzioni, indicatori delle pari opportunità e delle categorie protette. Nel 2008 si segnala l'assenza di contenziosi con i fornitori, un EPS in forte riduzione (a seguito della crisi finanziaria in atto) e un DPS soddisfacente (nonostante il lieve calo), indicativo della volontà dei vertici aziendali di consolidare la relazione con gli azionisti.

4.3 - Le variabili di processo, di sforzo e di input

Le variabili di processo hanno il pregio di riflettersi immediatamente sulle strategie realizzate. Infatti, è a livello di processo che si determina concretamente la capacità dell'azienda di realizzare le strategie sociali. Trattasi di variabili (rappresentate prevalentemente da parametri non monetari) di tipo *leading*, che consentono di cogliere in anticipo, rispetto alle variabili di risultato, gli effetti di una strategia e, nello stesso tempo – tenuto conto del loro carattere operativo – consentono di indirizzare con più efficacia le azioni del *management*. Il limite principale risiede nel fatto che forniscono una rappresentazione parziale della realtà.

Nel gruppo Mediolanum le variabili di processo sono poco utilizzate, vista la peculiarità dell'attività d'intermediazione finanziaria, e fanno riferimento alle *operations*, ai processi commerciali e di innovazione.

Variabili delle operations

Le variabili misurate riguardano la sicurezza sul lavoro, l'eco-efficienza dei processi produttivi e gli *output* generati dalla gestione. In particolare gli indicatori della sicurezza del lavoro misurano, per le varie sedi operative, il numero di infortuni, l'indice di frequenza, i giorni persi e l'indice di gravità. Nell'anno 2008 si registra un miglioramento, rispetto all'anno precedente, di circa il 40% di tutti gli indicatori. Per quanto riguarda gli indicatori di eco-efficienza, essi misurano il consumo pro-capite di energia elettrica, energia per riscaldamento, carta e acqua; ad eccezione della carta, i consumi degli altri indicatori risultano in calo. Infine, sono misurati periodicamente i campi elettromagnetici all'interno degli spazi lavorativi e nelle loro pertinenze, nonché le emissioni di gas Radon provenienti dai terreni che circondano gli uffici centrali; nel corso delle rilevazioni effettuate i valori sono risultati compresi entro i limiti di legge.

Variabili dei processi commerciali

Le variabili misurate riguardano la qualità dei processi di comunicazione con il consumatore e la gestione dei reclami. Per quanto riguarda il primo aspetto si rileva il numero di comunicazioni connesse alla Tutela della Privacy (segnalazioni, ricorsi, richieste di informazioni e richieste di cancellazione). In relazione al secondo aspetto si evidenzia la classificazione per stato di reclamo (respinti, accolti e inevasi) e si misurano i giorni medi di evasione e quelli di sospeso per reclami inevasi (entrambi gli indicatori segnalano una diminuzione dei tempi medi di risposta).

Variabili dei processi di innovazione e di sviluppo dei canali di comunicazione

In questa categoria si rilevano la percentuale di nuovi

prodotti (introdotti da meno di cinque anni) e la percentuale di contratti relativi ai prodotti innovativi (che esprime la risposta del mercato alle novità lanciate dal gruppo); entrambi gli indici evidenziano l'efficacia dei processi di innovazione (nel 2008, 60% dei prodotti innovativi in portafoglio e 62% dei contratti relativi ai nuovi prodotti). Inoltre, si misurano le percentuali di contatti per canale: internet, *B.Med voice* (portale vocale), *banking center* (telefonate ad operatore); i canali innovativi, quali internet e *B.Med voice*, sono in netta crescita (rispettivamente +13% e +5,2% rispetto al 2007).

Al fine di monitorare l'impegno profuso per il raggiungimento dei risultati sociali si fa ricorso alle variabili di sforzo, soprattutto quando non è possibile individuare una relazione certa e precisa tra risultati e misure di processo, ossia quando non è possibile esplicitare i nessi di causalità tra azioni e risultati; molto spesso, tali variabili sono utilizzate in abbinamento alle variabili di processo.

Con riferimento agli sforzi volti ad accrescere il profilo delle competenze aziendali dei dipendenti è rilevato l'impegno profuso nell'attività di formazione nelle differenti aree aziendali (ore e numero di corsi di formazione in aula per collaboratori e dipendenti).

Per i collaboratori della rete di vendita (*family banker*) nell'anno 2008 sono state erogate 280.399 ore di formazione con un + 9,2% rispetto al 2007 e contro le 65.000 ore erogate nel lontano 2005; per i dipendenti, nello stesso periodo, si riscontrano 4.404 partecipazioni ai corsi (+21,4% rispetto al 2007 e +50% rispetto al 2005) con 38.988 ore complessivamente erogate (+40,2% rispetto al 2007 e + 52% rispetto al 2005). Per quanto riguarda gli sforzi volti a migliorare le relazioni con la collettività (nello specifico le istitu-

zioni finanziarie), si rileva il numero di comunicazioni e di presentazioni agli analisti finanziari.

Le variabili di *input* rilevano la qualità e la quantità di risorse messe a disposizione per l'attuazione delle strategie. È evidente che ogni strategia sociale è strettamente connessa alle risorse impiegate; di conseguenza, il monitoraggio delle variabili *input*, di tipo *leading*, consente di valutare le strategie sociali rispetto al complessivo disegno strategico e di evidenziare le eventuali problematiche che possono pregiudicare il raggiungimento dei risultati.

Nel gruppo si monitorano parametri monetari connessi alle risorse investite nell'ambito della sicurezza e dei servizi al personale, nonché l'ammontare dei fondi destinati alla tutela e alla salvaguardia degli interessi delle famiglie e degli investitori coinvolti nel crollo dei mutui *subprime* e dei titoli ad essi connessi (fig. 5).

5 - Le metodologie di misurazione degli indicatori utilizzate nel gruppo

Nel gruppo si utilizzano sia metodologie di rilevazione diretta del consenso sociale che metodologie di rilevazione di misure oggettive di *performance*.

Le prime si basano essenzialmente su indagini di tipo campionario condotte sulle principali categorie di *stakeholder*:

- clienti: ogni anno è somministrato, ad un campione di 10.000 clienti, un questionario di *customer satisfaction* avente ad oggetto la credibilità, la facilità di accesso ai servizi e l'efficienza. Il campione è composto per il 75% da correntisti e per il 25% da non correntisti;

Figura 5. Le variabili di processo, sforzo e input

Variabili di processo	Aspetti specifici monitorati
<i>Operations</i>	sicurezza sul lavoro; eco-efficienza dei processi produttivi; <i>output</i> generati dalla gestione
Processi commerciali	comunicazione con il consumatore; gestione dei reclami
Processi di innovazione	capacità di introdurre prodotti innovativi; sviluppo dei canali di comunicazione
Variabili di sforzo	Aspetti specifici monitorati
Miglioramento profilo delle competenze	attività di formazione
Trasparenza nelle relazioni con gli <i>stakeholder</i>	qualità della comunicazione finanziaria
Variabili di input	Aspetti specifici monitorati
Sicurezza dei lavoratori	risorse investite
Servizi al personale	risorse investite
Tutela degli investitori	risorse investite

- **collaboratori della rete di vendita:** la soddisfazione dei promotori della rete di vendita è rilevata da una società di ricerca indipendente che conduce un'analisi comparata relativa ad un campione di promotori finanziari appartenenti ai principali attori del settore (Mediolanum, Azimut, S. Paolo Invest, Banca Sara, Finanza & Futuro, Banca Fideuram, Allianz Bank, Banca Generali, Xelion, Fineco, MPS Banca Personale);
- **dipendenti:** con cadenza biennale è effettuata un'indagine di clima, su base anonima, per verificare il livello di soddisfazione complessivo e le possibili aree di miglioramento. Il questionario proposto è costituito da 52 domande e verte sui seguenti argomenti: ambiente e risorse, immagine del gruppo, aspettative e retribuzione, rapporto con il responsabile diretto, rapporto con il team di lavoro, qualità del lavoro personale, soddisfazione complessiva. Inoltre, è data la possibilità di esprimere indicazioni e pareri per il miglioramento della qualità della vita e del lavoro in azienda;
- **fornitori:** la *supplier satisfaction* è misurata annualmente nell'ambito di un questionario di 220 domande di cui alcune volte a valutare, in maniera diretta, il grado di soddisfazione.

Occorre precisare che le metodologie di rilevazione diretta del consenso, sebbene basate proprio sui giudizi e sulle opinioni degli *stakeholder*, rispetto ai quali le strategie sociali si pongono l'obiettivo di ricercare l'equilibrio, risentono di alcuni limiti quali la non rappresentatività dei campioni e l'elevato livello di soggettività nella determinazione dei risultati.

Le metodologie di rilevazione di misure di *performance* sociali tendono a dare, invece, una rappresentazione più oggettiva degli effetti delle strategie sociali attuate; esse prevedono l'identificazione di una serie di variabili (di *input*, di sforzo, di processo, di impatto e di risultato) la cui misurazione deve permettere di monitorare, sulla base di elementi concreti, la strategia realizzata. Tali metodologie, molto variegata e spesso con caratteristiche molto differenti tra loro, possono essere raggruppate in due categorie: metodologie di rilevazione di parametri monetari e metodologie di rilevazione di parametri non monetari.

Nel gruppo Mediolanum la rilevazione di parametri monetari è connessa alla misurazione delle variabili di risultato di tipo economico e delle variabili *input*. Per quanto riguarda i risultati economici è di particolare rilevanza la determinazione e la ripartizione del valore aggiunto, basata su una metodologia di rielaborazione dei valori contabili contenuti nel conto economico; la riclassificazione a valore aggiunto è finalizzata a evidenziare sia il processo di formazione del valore aggiunto aziendale sia la sua distribuzione, esprimendo in quantità monetarie i rapporti tra

l'impresa e il sistema socio-economico con cui interagisce, con particolare riferimento ai principali *stakeholder*: azionisti (dividendi); dipendenti (retribuzioni); collaboratori della rete di vendita (provvigioni); Stato, Enti e Istituzioni (imposte e contributi); collettività (beneficenza); impresa (autofinanziamento). In relazione alle variabili *input*, la metodologia di rilevazione si basa sulla classificazione per destinazione (sicurezza, servizi al personale, tutela dei risparmiatori) dei costi di gestione rilevati nel bilancio civilistico.

Le metodologie basate su parametri non monetari sono impiegate nella misurazione di tutti quegli aspetti che non possono essere rappresentati in maniera adeguata da valori di tipo economico-finanziario. In particolare, sono utilizzate nella misurazione delle variabili di processo, di impatto e di sforzo. Sebbene le metodologie di rilevazione di parametri monetari consentano, da un lato, di sintetizzare in modo sistematico ed oggettivo alcuni aspetti della strategia sociale, fornendo informazioni rilevanti sulla qualità della stessa, dall'altro, presentano una serie di limiti: i parametri monetari di tipo contabile non riflettono immediatamente i risultati delle strategie sociali i cui effetti si dispiegano su un orizzonte temporale ampio. Inoltre, i parametri di natura monetaria sono caratterizzati dalla limitata attenzione ai valori intangibili, dalla difficoltà a cogliere in anticipo le problematiche relative alla perdita di consenso e, infine, dall'incapacità di misurare, con un certo grado di attendibilità, la soddisfazione di molte categorie di *stakeholder*. Per tali ragioni si ricorre all'utilizzo anche di parametri non monetari, i quali consentono un immediato apprezzamento degli effetti delle strategie sociali, in quanto misurano variabili di tipo *leading* e, nello stesso tempo, rilevando parametri di tipo operativo, consentono di indirizzare con più efficacia l'azione del *management*. Tuttavia si deve precisare, tenuto conto del carattere quasi sempre non sistematico delle rilevazioni, che tali parametri non riescono a fornire una rappresentazione globale della strategia realizzata. In definitiva, si può affermare che solo l'utilizzo combinato di più metodologie consente di fornire una rappresentazione globale, e al tempo stesso analitica, della dimensione sociale dell'impresa.

6 – Riflessioni conclusive

L'utilizzo di un modello articolato e sistemico di misurazione delle *performance* sociali consente una migliore comprensione delle strategie sociali attuate dal gruppo Mediolanum. L'ottica sistemica permette di ottenere una visione globale della dimensione sociale del gruppo, perché non limita la valutazione ad alcuni indicatori di risultato che, soprattutto nel breve periodo, non sono in grado di evidenziare la qualità della strategia realizzata. La gestione strategica del gruppo è

tesa all'integrazione, nella formula imprenditoriale e competitiva, delle aspettative degli *stakeholder* e dei valori etici dell'orientamento strategico di fondo; questo determina la necessità di monitorare le relazioni con le differenti categorie di portatori di interessi. L'equilibrio economico nel lungo periodo è espressione della capacità dell'impresa di contemperare gli interessi che gravitano attorno alla stessa (Zappa, 1957: 37-309); i valori contabili, peraltro, per loro natura, sono inadatti a cogliere l'impatto di azioni che hanno ripercussioni sulla competitività e sulla redditività nel lungo periodo. In altri termini, gli effetti di qualunque strategia (soprattutto di quella sociale) si riflettono in ritardo sui valori contabili limitandone l'efficacia a livello diagnostico; con questo non si vuole negare la valenza di tali indicatori, soprattutto nel breve periodo, ma si vuole evidenziare la necessità di superare una lettura superficiale delle strategie basata sui soli dati contabili. Per questi motivi diventa necessario valutare le *performance*, in particolar modo quelle sociali, attraverso differenti tipologie di indicatori e metodologie di misurazione.

Nell'anno 2008 i risultati economici di Mediolanum non sono stati soddisfacenti a causa della grave crisi finanziaria che ha investito l'intero settore. La valutazione della qualità della strategia sociale di Mediolanum, per le considerazioni esposte, non può basarsi sugli indicatori economico-finanziari, sebbene questi assumano rilevanza con riferimento alla capacità di ottenere un effetto sinergico tra dimensione sociale, dimensione economica e dimensione competitiva; peraltro, i migliori risultati economico-finanziari ottenuti rispetto ai *competitor*, nel periodo di particolare crisi, sembrano essere proprio legati alla capacità del gruppo di gestire in modo efficace la dimensione sociale (rapporti con clienti, dipendenti e *family banker*). L'analisi del consenso evidenzia la capacità del gruppo di raggiungere gli obiettivi sociali legati alle strategie di *stakeholder engagement*; gli indicatori di soddisfazione dei principali portatori di interesse sono tutti ampiamente positivi, in ottica assoluta e comparata. Gli indicatori di impatto connessi al capitale umano, organizzativo e relazionale confermano l'accrescimento di *asset* intangibili, rappresentativi della qualità del rapporto con gli *stakeholder*, che sono alla base delle *performance* economiche e competitive nel lungo periodo. Le variabili di risultato di tipo sociale (consenso degli *stakeholder*) e le variabili di impatto si legano alla capacità di gestione dei processi; con particolare riferimento ai clienti, i processi di innovazione (di prodotto e di canale) e di gestione delle comunicazioni rappresentano determinanti operative della qualità relazionale (consenso e fiducia). La capacità di soddisfare i clienti si lega in maniera molto stretta alla qualità delle risorse umane presenti in azienda, soprattutto in relazione alle competenze possedute; l'impegno profuso dal gruppo nelle attività di formazione, misurato da specifici indicatori di sforzo,

è determinante diretta del consenso di dipendenti e collaboratori ed indiretta della soddisfazione del cliente. Le variabili *input*, in ottica prettamente contabile, rappresentano dei costi che riducono il risultato economico; d'altro canto, assumendo una prospettiva più ampia, le predette variabili rappresentano piuttosto un investimento in *asset* intangibili. In particolare le risorse investite nell'ambito della sicurezza e dei servizi al personale migliorano il rapporto con i dipendenti e riducono i rischi di futuri esborsi monetari; i fondi destinati alla tutela e alla salvaguardia degli interessi delle famiglie e degli investitori coinvolti nei *crack* finanziari consolidano la relazione con i clienti, accrescendo l'*asset* intangibile fiducia. In generale, tali investimenti producono effetti positivi sulla relazione con la collettività e le istituzioni.

Pertanto, l'analisi della dimensione sociale di un'azienda non può prescindere dall'utilizzo di un modello articolato e sistemico in cui si misurano, per ciascuna categoria di variabili ed indicatori, gli effetti sulle *performance* dell'impresa; l'analisi incrociata consente oltretutto di comprendere meglio le sinergie che si innescano tra le differenti dimensioni. D'altro canto, tale sistema di analisi fornisce al *management* gli strumenti per il miglioramento dei processi di osservazione, diagnosi e valutazione dell'avanzamento delle strategie con la possibilità di intraprendere azioni correttive al fine di allineare la strategia realizzata rispetto a quella intenzionale.

References

- Amigoni F. (1995), Le misure nel controllo dell'economia dell'impresa, in Amigoni F. (a cura di) *Misurazioni d'azienda. Programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano [32]
- Argante E. (2009), *Mediolanum. Dalla banca al family banker*, Egea, Milano
- Beretta Zanoni A. (2007), Le relazioni con gli *stakeholder* e gli obiettivi istituzionali d'impresa. Un approccio strategico, in Freeman R.E. and Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria degli stakeholder*, FrancoAngeli, Milano [300-319]
- Berman S.L., Wicks A.C., Kotha S. and Jones T.M. (1999), Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and the firm financial performance, *Academy of Management Journal*, n. 42 [488-506]
- Bonacchi M. and Rinaldi L. (2007), Dartboards and clovers as new tools in sustainability planning and control, *Business Strategy and the Environment*, n.7 [461-473]
- Brunetti G. (1995), Le riclassificazioni delle sintesi di bilancio, in Brunetti G., Coda V., Favotto F., *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, Etas Libri, Milano [32]

- Carroll A.B. (1979), A three-dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review*, n. 4 [497-505]
- Christmann P. (2000), Effects of “best practices” of environmental management on cost advantage: the role of complementary assets, *Academy Of Management Journal*, vol. 43, n. 4 [663-680]
- Clarkson M.B.E. (1995), A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, vol. 20, n. 1 [92-117]
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino [160-200]
- Dossi A. (2001), *I processi aziendali*, Egea, Milano [145-151]
- Epstein M.J. and Wisner P.S. (2001), Good neighbours: implementing social and environmental strategies with the BSC, *Harvard Business School Publishing*, n. 3 [10]
- Ferraris Franceschi R. (1998), *Problemi attuali dell'economia aziendale in prospettiva metodologica*, Giuffrè, Milano [133-138]
- Freeman R.E. (1984), *Strategic management. A stakeholder approach*, Pitman, Boston [46-52]
- Gabrovec Mei O. (1984), *Il valore aggiunto dell'impresa*, Libreria Goliardica, Trieste
- Gond J.P., Herrbach O. (2006), Social reporting as an organisational learning tool? A theoretical framework, *Journal of Business Ethics*, n. 65 [359-371]
- Graves S.B., Waddock S.A. (2000), Beyond built the last. Stakeholder relations in “built to last” companies, *Business and Society Review*, vol.105, n. 4 [393-418]
- Invernizzi G. (2005), *Strategic management accounting*, Egea, Milano [7-14]
- Johnson S.D. (1998), Identification and Selection of Environmental Performance Indicators: Application of the balanced scorecard approach, *Corporate Environmental Strategy*, vol. 5, n. 4 [34-41]
- Jones T.M. (1980), Corporate social responsibility revisited, *California Management Review*, Spring [59-67]
- Lizza F. (1989), *Le riclassificazioni di bilancio – Il conto economico*, Clua, Ancona [144]
- Margolis J.D. and Walsh J.P. (2001), *People and profits? The search for a link between a company's social and financial performance*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New York [6-16]
- Masini C. (1979), *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino [29-39]
- Mason R.O. and Swanson E.B. (1979), Measurement for management decision: a perspective, *California Management Review*, vol. XXI, n. 3 [70-81]
- Matacena A. (1984), *Impresa e ambiente: il bilancio sociale*, Clueb, Bologna [112-118]
- Molteni M. (2004), *Responsabilità sociale e performance d'impresa*, Vita e Pensiero, Milano [69-90]
- Onida P. (1971), *Economia d'azienda*, Utet, Torino [765-767]
- Ouchi W.G. (1979), A conceptual framework for the design of organizational control mechanism, *Management Science*, n. 25 [833-848]
- Pedrini M. (2007), I bilanci di sostenibilità e delle risorse intangibili: il processo di integrazione nelle aziende italiane, *Economia Aziendale online*, n. 1, special issue [117-146]
- Rusconi G. (2009), Stakeholder theory and business economics, *Economia Aziendale online*, n. 3 [67-89]
- Russo M.V., Fouts P.A. (1997), A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability, *Academy of Management Journal*, vol. 40, n. 3 [534-559]
- Simons R. (2004), *Sistemi di controllo e misure di performance*, Egea, Milano [71-78]
- Tsai W. H., Chou W. C., Hsu W. (2009), The sustainability balanced scorecard as a framework for selecting socially responsible investment: an effective MCDM model, *Journal of the Operational Research Society*, n. 10 [1396-1410]
- Vitolla F. (2008), *Strategie sociali e risultati aziendali*, Egea, Milano [114-149]
- Wartick S., Cochran P.L. (1985), The evolution of corporate social performance model, *Academy of Management Review*, n. 10 [758-769]
- Wood D.J. (1991), Corporate social performance revisited, *Academy of Management Review*, n. 16 [691-718]
- Zadek S. and Evans R. (1993), *Auditing the market: a practical approach to social accounting*, New Economics Foundation, London [7]
- Zappa G. (1957), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano [37-309]