

## RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA QUALI PROSPETTIVE?

La responsabilità sociale d'impresa è un argomento molto diffuso che è dibattuto in convegni a livello nazionale ed internazionale.

È oggetto di riflessioni sulla stampa del mondo industriale, finanziario, amministrativo, governativo.

La Corporate Social Responsibility (CSR), ovvero responsabilità sociale di impresa, è una filosofia aziendale che ha come obiettivo l'abbinamento dei risultati economici al rispetto ambientale ed alla protezione sociale nei processi operativi. Essa è basata su un meccanismo decisionale etico che armonizza gli interessi dei diversi attori interessati all'azienda (stakeholders): azionisti, dipendenti, clienti, fornitori, comunità.

L'adozione della CSR è su base volontaria, secondo le linee guida dell'Unione Europea. Originata come salvaguardia dei valori essenziali dell'umanità (diritti umani, diritti sociali protezione ambientale) nel business globalizzato, la CSR è promossa a livello ONU con l'iniziativa Global Compact che adotta 10 principi come segue:

### Diritti umani

1 - Alle imprese è richiesto di promuovere il rispetto dei diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive zone di influenza; e

2 - di assicurarsi di non essere seppure indirettamente, complici negli abusi

### Lavoro

3 - Alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva e  
4 - l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio

5 - l'effettiva eliminazione del lavoro minorile e

6 - l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione

### Ambiente

7 - Alle imprese è richiesto di sostenere un approccio preventivo nei confronti delle

### sfide ambientali

8 - di intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale e  
9 - di incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente

### Lotta alla corruzione

10 - Le imprese si impegnano a contrastare la corruzione in ogni sua forma incluse l'estorsione e le tangenti.

A livello europeo esiste un programma di sviluppo della CSR che viene adottato come strategia primaria per realizzare nell'Unione Europea l'economia basata sulla conoscenza (knowledge based economy) più dinamica e competitiva a livello mondiale entro il 2010. Nei Paesi membri dell'Unione Europea sono state lanciate varie iniziative di sviluppo della CSR e l'Italia è molto attiva

tramite la costituzione del CSR Multistakeholder Forum presso il Ministero del Welfare.

Il criterio delle 3P (profit - planet - people) è alla base della CSR. Esso vuol significare che la filosofia CSR si pone obiettivi economici senza rinunciare al rispetto dell'ambiente ed alla protezione sociale.

Il risultato economico è fondamentale e la filosofia CSR ne prevede le conseguenti politiche di innovazione e di sviluppo della conoscenza.

Per sopravvivere a lungo termine ci si deve preoccupare delle conseguenze del proprio operato su ambiente e protezione sociale. Per assicurarsi il biglietto d'ingresso al mercato globale bisogna saper coniugare ed armonizzare risultati economici, ambientali, sociali con gli interessi di tutti gli stakeholder.

Kofi Annan, segretario generale dell'Onu,

CSR è uno dei compiti più importanti del top management: tale diffusione deve essere continua, determinata. Il suo successo dipende dalla convinzione del management.

L'applicazione convinta della CSR è prevalente nei Paesi anglosassoni del Nord Europa (nel Regno Unito esiste un ministero per la CSR!!), mentre gli Stati Uniti mostrano incertezza. I Paesi del Sud Europa inclusa l'Italia mostrano luci ed ombre: accanto a casi esemplari, si nota molto scetticismo. I Paesi dell'Estremo Oriente sono in una fase di rapido adattamento.

### CSR, codice etico, anticorruzione

La CSR è basata su un meccanismo decisionale etico. Nelle aziende è molto diffusa l'adozione del codice etico, che è il primo segno di applicazione della filosofia CSR. Esso richiama ai principi di responsabilità,

ra aziendale debbono recepire i principi del codice etico. Possiamo dire che la CSR contiene il codice etico. Esistono molte situazioni di aziende che hanno un codice etico ma non hanno adottato la filosofia CSR. La diffusione del contenuto del codice etico è quasi sempre carente sotto un certo livello manageriale: le edizioni lussuose del codice diventano spesso piene di polvere. Il



ha definito l'adozione dei principi del Global Compact come il tentativo di dare un volto umano al business globalizzato con l'applicazione di un minimo necessario di regole condivise.

Si raccolgono evidenze sempre più probanti che le aziende più sensibili al criterio delle 3P sono quelle che a lungo

termine garantiscono il massimo valore aziendale (diverso dal profitto a breve termine che può essere fuorviante!). Studi recenti hanno indicato che la reputazione aziendale, che è la condizione base della CSR, contribuisce per il 40% al valore intangibile (differenza fra valore commerciale e valore di libro) dell'azienda.

La diffusione in azienda della filosofia



integrità, onestà, lealtà che l'organizzazione si è data. Contiene norme di comportamento in situazioni specifiche ed il più delle volte esprime le convinzioni profonde del top management aziendale. Prevede forme di governance che garantiscano l'autorità ed il controllo aziendale.

Il codice etico è parte di una filosofia CSR ma non è tutta la CSR. La visione e la cultu-

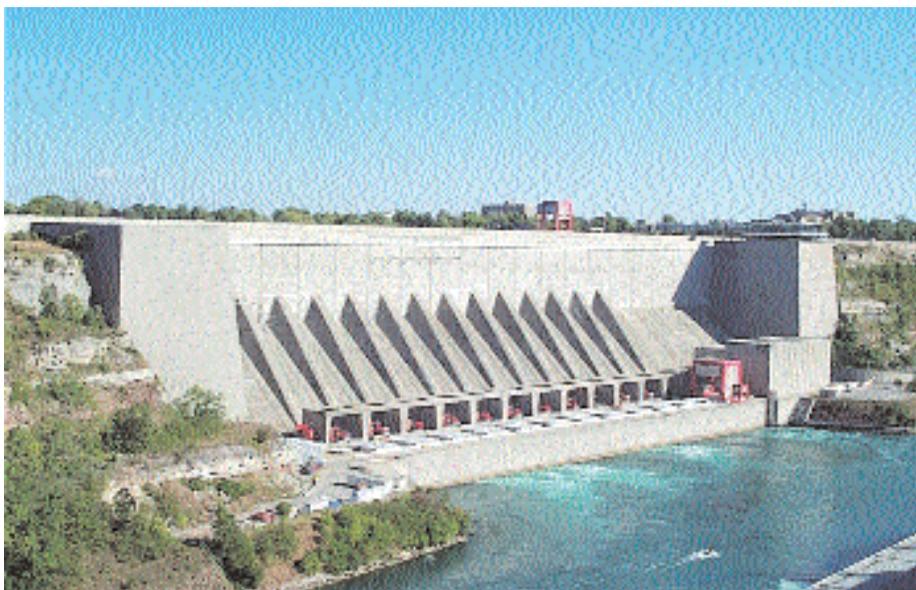
messaggio si ferma al medio/alto management.

Nel nostro Paese il codice etico viene preparato quasi sempre per far fronte alle richieste di legge per ridurre l'impatto di alcuni reati (responsabilità delle persone giuridiche - legge 231).

Come il codice etico è parte di una filosofia CSR, così le misure anticorruzione sono parte del codice etico.

La corruzione, secondo uno studio recente della Banca Mondiale, raggiunge un valore pari al 5% del reddito mondiale cioè 1.500 miliardi di dollari.

Estrapolando il dato all'Italia parliamo di circa 70 miliardi di euro. Sono cifre impressionanti e negli anni Novanta si è sviluppata a livello mondiale una determinazione nuova per combattere il fenomeno. La corruzione sottrae risorse ai Paesi più poveri, distorce la concorrenza, allontana dal mercato le imprese con prodotti migliori, accetta qualità inferiore, pesa sul rating finanziario



del Paese e delle sue aziende, rende le aziende ed il suo management vulnerabili alle sanzioni legislative (incluso il black listing), demotiva il personale, allontana gli investitori stranieri.

Per esistere la corruzione ha bisogno del corruttore e gli sforzi fatti a livello internazionale sono concentrati sulla dissuasione e severità di pena per il corruttore. Le recenti norme anticorruzione emesse da Nazioni Unite, OCSE, Unione Europea, legge 231 italiana sono la conferma della determinazione a combattere il fenomeno a livello planetario.

La lotta alla corruzione è il primo requisito per la formazione di una coscienza etica apolide mondiale. Esistono parecchie iniziative della società civile a questo scopo.

*Transparency International* è un'associazione mondiale che combatte la corruzione in tutte le sue forme; emette delle tabelle di rating etico (CPI corruption perception index) che potranno essere usate in futuro anche come riferimenti per la valutazione delle offerte di beni e servizi provenienti da un Paese. L'Italia è al 35° posto nella classifica CPI del 2003 ultimo dei Paesi del G8, penultimo in Europa (solo la Grecia è dopo di noi).

Misure anticorruzione OCSE, codice etico, filosofia CSR (e le sue espressioni pratiche

come bilancio sostenibile, bilancio intangibile, bilancio ambientale, bilancio sociale) sono espressioni crescenti di una nuova coscienza etica che fra mille difficoltà sembra emergere a livello globale come risposta della società civile al pericolo di relativismo della globalizzazione. Tale coscienza etica dovrebbe essere il minimo comun denominatore del modo di agire a livello globale che salvaguarda la dignità umana e il rispetto ambientale in tutte le azioni possibili.

L'adozione della CSR è un indice sicuro della competitività di un Paese e di un'azienda a livello mondiale.

È indubbio che l'investimento finanziario

verso i fondi etici è in forte crescita e che i consumatori indirizzano le loro scelte su prodotti di aziende che fanno della CSR la loro bandiera.

È istruttivo e paradossale quanto sta avvenendo nell'industria delle confezioni in un Paese povero come la Cambogia. In questo Paese il reddito pro capite è meno di un dollaro al giorno. L'industria delle confezioni esporta in USA il 70% della produzione ed il resto in Europa. Tale export è molto importante per il Paese ed è minacciato dalla Cina che può contare sul basso costo della mano d'opera, un'industria integrata ed una larga disponibilità di capitale, management e know how di marketing dei gruppi tessili di Taiwan e Hong Kong.

Per non soccombere di fronte a tali formidabili concorrenti la Cambogia fa appello alla sua superiorità sociale ed alla sua CSR in generale. Membro del WTO (World Trade Organization) dal 2003 il Paese si assoggetta a visite di ispezioni dell'ILO (International Labour Organization) su tutte le sue fabbriche. Sono state prese importanti decisioni per riformare il sistema giudiziario e si è agito contro la corruzione (pagando di più i funzionari di livello). In conclusione la Cambogia fa appello alla sua migliore politica di CSR per far fronte alla concorrenza cinese ed in prospettiva a quella indiana e pakistana perché le grandi aziende importatrici sanno che il marchio CSR in tutta la catena produttiva è apprezzato dal consumatore (per il quale è disposto a pagare un prezzo).

## Interesse da parte delle aziende a sviluppare iniziative CSR, in scala da 1 a 10

Ideali dell'imprenditore	8,1
Giova all'immagine ed alla reputazione	7,1
Favorisce lo sviluppo delle imprese	6,6
Favorisce i rapporti con le istituzioni e le comunità locali	6,4
Fidelizza i clienti	6,4
Migliora le relazioni con il personale	6,4
Perché il mercato lo richiede	6,0
Perché migliora i rapporti con i fornitori	5,6
Perché migliora i rapporti con i finanziatori	5,2
Perché stimolata da incentivi/agevolazioni pubbliche	5,0

Secondo un'indagine condotta fra i top manager riuniti a Davos nel gennaio 2004 la reputazione del marchio, quel patrimonio intangibile che viene protetto e sviluppato dalla CSR, costituisce il 40% della capitalizzazione della propria società. La CSR vale! La filosofia CSR è apprezzata dal mondo giovanile in virtù del suo fondamento etico. Le migliori scuole di management includono il corso di etica nella lista delle discipline più importanti. L'etica è diventata una delle caratteristiche più richieste nel curriculum dei top manager americani.

Andiamo finalmente verso una prospettiva di società in cui "il più furbo è l'onesto"?

### La CSR in Italia

Nel nostro Paese la CSR si sta diffondendo a buon ritmo anche se si parte da una posizione di ritardo rispetto agli altri Paesi europei. Il nostro tessuto industriale è costituito per lo più da piccole medie imprese (PMI). Le PMI infatti generano l'82% dell'occupazio-

zione ed il 72% del valore aggiunto.

In una ristretta élite di piccole aziende l'imprenditore italiano ben disposto verso la prosperità della sua azienda segue naturalmente il suo istinto etico e lo applica altrettanto istintivamente nei confronti degli stakeholder mettendo il massimo di attenzione nell'armonizzazione degli interessi di dipendenti, clienti, fornitori, comunità e se stesso come azionista proprietario. Il tutto nel rispetto dei vincoli ambientali e di protezione sociale. Assistiamo spesso al caso dell'imprenditore filantropo integrato nella comunità che applica la vera CSR senza rendersene conto. Lo fa spontaneamente! Nella maggior parte dei casi il piccolo imprenditore non ha la visione a lungo termine necessaria per apprezzare i benefici della CSR, la quale sollecita comportamenti meno dirigistici di quelli a cui è abituato.

Secondo una recente indagine (Formaper, marzo 2004) nelle cosiddette PMI (piccole e medie aziende con meno di 100 dipendenti) un'azienda su quattro è interessata a sviluppare iniziative di responsabilità sociale.

Secondo un'altra indagine finanziata da Isvi e Unioncamere e presentata al convegno CSR di Venezia nel novembre 2003, le società che redigono il bilancio sociale in Italia sono l'1,6% del totale. Le imprese quotate in borsa hanno adottato lo strumento nella misura del 28,6% e le grandi imprese nella misura del 16%.

I problemi legati alla governance ed alla trasparenza sono più difficili se non impossibili da implementare nelle piccole e

recepito l'accordo OCSE anticorruzione e tratta anche i reati societari di falso in bilancio, è diventata il primo passo del cammino delle aziende verso la CSR. I rischi aziendali vengono ridotti o eliminati adottando le precauzioni organizzative minime previste dalla legge.

Per quanto riguarda la corruzione, lo sviluppo di un codice etico diventa un obbligo legale, se si vogliono evitare all'azienda i rischi connessi alla corruzione.

I costi a breve per attuare una politica CSR possono costituire un grosso ostacolo, specialmente nel periodo attuale di basso profilo economico. Inoltre per le piccole e medie aziende diventa difficile l'adozione di forme



medie aziende dell'imprenditore-padrone perché la figura del padrone senza pieni poteri su tutti gli aspetti del business non è culturalmente accettabile nella maggior parte dei casi.

Con alcune eccezioni la CSR è considerata in generale nelle piccole e medie aziende come un vincolo legale a cui ottemperare. La convinzione che la CSR sia per tutti una filosofia di business vincente a lungo termine non è abbastanza diffusa.

Il nostro Ministero del Welfare sta facendo una lodevole opera di sensibilizzazione. La legge 231 relativa alla responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, che ha

di governance che attutiscano il potere assoluto dell'imprenditore padrone.

La governance (differenziazione tra proprietà e management) come strumento competitivo in grado di differenziare e caratterizzare le imprese moderne ed efficienti e come strumento di garanzia atto a rassicurare i terzi nei rapporti con l'impresa, non è ancora sufficientemente diffusa. Il meccanismo del sindacato degli azionisti di controllo, molto utilizzato nel capitalismo italiano non è un buon esempio di trasparenza e di protezione degli interessi degli azionisti di minoranza.

Le grandi aziende italiane quotate in borsa sembrano aver capito l'importanza dell'a-

dozione CSR come nuovo modo di essere competitivi sul mercato e alcune costituiscono esempi di eccellenza. Il DJSI (Dow Jones Sustainability Index) primo indice azionario di sostenibilità mostra un valore medio delle industrie italiane inferiore alla media europea ma in forte recupero. Telecom Italia, Tim, Monte Paschi Siena, Enel sono nel gruppo d'eccellenza del DJSI. Le imprese italiane in genere sono più portate delle altre europee alla cosiddetta certificazione etica secondo lo standard SA8000, che valuta in particolare le condizioni di lavoro all'interno dell'azienda e dei suoi fornitori. Questa propensione alla certificazione, acquisita anche come strumento di marketing, potrebbe indicare l'errata



convincione che il "bollino etico" si può comperare.

I codici etici introdotti dalle aziende o per convincione manageriale o per far fronte ad un vincolo legale (legge 231) stanno assumendo la connotazione di "costituzione" aziendale a cui il personale è tenuto ad attenersi in termini assoluti (anche in disaccordo con istruzioni contrastanti dei superiori!).

Entra in azienda il nuovo diritto al comportamento etico del dipendente che sancito dal codice etico non è manipolabile gerarchicamente. È uno sviluppo molto interessante anche ai fini della lotta alla corruzione, che come noto è una sfida che il nostro Paese non può fallire. La nuova generazione di dirigenti pronta ad assumersi le

sue responsabilità cresce in un'atmosfera aziendale in cui l'etica si sta imponendo come guida dei comportamenti. Il nostro ministero del Welfare ha fatto della CSR uno dei temi fondamentali in agenda durante il semestre italiano di presidenza dell'Unione Europea della seconda parte del 2003; sta preparando un progetto CSR-SC (Corporate Social Responsibility - Sustainable Commitment) per la rendicontazione ed il monitoraggio della CSR ed ha lanciato il multistakeholder forum della CSR per la diffusione della CSR, mostrando un eccezionale impegno al tema.

È stata anche annunciata una direzione generale di CSR all'interno del Ministero del Welfare che focalizzerà la politica CSR

nazionale in sintonia con la politica dell'Unione Europea.

In conclusione quindi nel nostro Paese abbiamo un panorama di luci ed ombre e conforta il recupero in atto rispetto alle altre nazioni per quanto riguarda l'applicazione della CSR.

### Quali prospettive per la CSR?

La filosofia CSR è dirompente rispetto alle ideologie in essere. Essa sostituisce la massimizzazione del profitto per l'azionista con il triplice obiettivo economico, ambientale, sociale a vantaggio di tutti gli stakeholder, inclusi gli azionisti. L'etica e la lotta alla corruzione sono alla base della CSR. Il fine non giustifica i mezzi. Il come si raggiunge il risul-

tato è importante quanto lo stesso risultato! La diffusione di una vera cultura CSR basata sull'etica comporta sviluppi di grande apertura, paradigmatici (non analogici ma digitali del tipo on-off) rispetto al passato ed all'esistente.

Alcune prospettive sono di seguito elencate.

### Bilancio statale

Secondo un rapporto dell'Unione Europea l'economia sommersa in Italia costituisce il 17% del PIL (circa 200 miliardi di euro). Se si applicassero i principi etici della CSR, risolveremmo i nostri problemi di bilancio statale e non dovremmo ricorrere alle varie pesanti finanziarie ed ai condoni che avvilliscono tutti i cittadini onesti. La diffusione dei principi di CSR a livello di associazioni industriali, artigiane, commerciali può risultare essenziale per l'economia del nostro Paese.

### Relazioni industriali

L'obiettivo CSR è l'armonioso soddisfacimento delle esigenze di tutti gli stakeholder. Che senso ha la conflittualità esasperata muro contro muro fra associazioni sindacali e direzione nelle aziende?

Nel nostro Paese la famosa concertazione, tabù per alcuni anni, dovrebbe essere riconsiderata prassi normale con cui risolvere i problemi aziendali con una visione a lungo termine.

### Innovazione

L'innovazione è la condizione necessaria per la sopravvivenza aziendale a lungo termine. Tale concetto è basilare per la CSR e la condivisione dello stesso da parte di tutti gli stakeholder evita i dannosi malintesi sulle strategie a breve ed a lungo termine. Il dipendente aziendale e il fornitore sanno che l'azienda che non ha alcun programma innovativo non può garantire né l'impiego per il dipendente, né la continuità dei rapporti di fornitura per il fornitore.

### Lotta alla corruzione

Abbiamo già indicato la valutazione della Banca Mondiale del 5% del prodotto mondiale come sperpero della corruzione.

Estrapolando il dato al nostro Paese la corruzione sottrae al nostro Pil circa 70 miliardi di euro del nostro Pil.

La CSR è contro ogni forma di corruzione ed adotta i principi OCSE in materia. Se ci proponessimo di dimezzare tale tributo alla corruzione in 3 anni, potremmo evitare gli shock di ulteriori costose finanziarie. Per i politici di casa nostra non dovrebbe essere più responsabile aggredire con determinazione la corruzione, che mostrare un atteggiamento di incoraggiamento legislativo con i ripetuti condoni fiscali? Chi pensa al danno che la corruzione provoca al nostro Paese? L'etica della CSR è fondamentale per tutte le nostre industrie.

È stato dimostrato dall'associazione internazionale Transparency International, che combatte la corruzione in tutte le sue forme, che il clima di trasparenza e di correttezza di un Paese è più importante delle facilitazioni fiscali, come criterio per l'attrazione di investimenti esteri. I casi di rating etici per gare di forniture ed appalti internazionali diventeranno la norma. È necessario prepararsi in tempo!

#### **Economia della conoscenza**

L'Unione Europea ha stabilito l'obiettivo di diventare entro il 2010 l'economia più sviluppata e competitiva nel mondo. L'adozione della CSR e lo sviluppo della conoscenza sono i fondamenti di questo piano. L'addestramento continuo ed efficace del personale impiegato non è un solo costo ma un investimento per garantire all'azienda quel patrimonio umano responsabile delle fortune aziendali. Il valore di capitalizzazione di un'azienda è costituito per il 40% dalla qualità del capitale umano il quale deve essere preservato dall'obsolescenza.

L'introduzione di questi concetti e la loro realizzazione strategica fa aumentare il valore delle nostre aziende.

#### **Capitalismo familiare**

Nel nostro Paese il capitalismo familiare è una caratteristica ben marcata. Naturalmente la CSR con il suo obiettivo di armo-



nizzazione degli interessi di tutti gli stakeholder pone il problema del potere assoluto del manager padrone. Come si evolverà il capitalismo familiare di fronte all'esigenza di garanzie di governance aziendale? È auspicabile una evoluzione verso una separazione fra proprietà e management, per poter usufruire delle risorse finanziarie internazionali essenziali per la crescita.

#### **Ideologie politiche - Visione aziendale**

L'etica della CSR fa sì che nelle aziende che adottano tale ideologia, la visione e la cultura aziendale richiamino i principi etici a cui tutte le operazioni si ispirano.



I partiti politici e il Paese otterrebbero un vantaggio immenso se si inserisse l'etica nei principi ispiratori dei partiti. Si coglierebbe la voglia di coscienza etica così evidente nella società.

#### **Conclusioni**

Abbiamo assistito nel nostro tempo a rivoluzioni molto repentine (informatica e comunicazione). Una nuova coscienza etica sta sorgendo prepotente a livello planetario. La CSR la recepisce. Essa cerca di dare soluzione ai problemi causati dal nostro egoismo verso i nostri discendenti.

Il principio di armonizzare gli interessi di tutti gli stakeholder e di coniugare gli obiettivi economici con il rispetto ambientale e la protezione sociale è ancora considerato da molti solo una moda temporanea di moderna filantropia. Tale dose di cinismo sembra immeritata.

G.B. Shaw diceva: "Ci sono individui razionali che osservano le cose e si chiedono perché? C'è una piccola minoranza di individui irrazionali che sognano le cose e si chiedono perché no?" E tutto il progresso del genere umano è basato sui sogni dei pochi sognatori "irrazionali".

La CSR è la risposta moderna del mondo civile alla necessità di controllare le storture del fenomeno della globalizzazione. Si può essere a buon ragione ottimisti che la CSR si sviluppi con sempre maggior convinzione con conseguenze positive per tutti noi.