

1529.106-107

B. Bertagni, M. La Rosa, F. Salvetti (a cura di)
**Gli strumenti dell'etica, l'etica degli strumenti
e la responsabilità sociale**



SOCCIOLOGIA DELLA LAVORO

Gli strumenti n.106-107 dell'etica, l'etica degli strumenti e la responsabilità sociale

a cura di
Barbara Bertagni, Michele La Rosa
e Fernando Salvetti

scritti di:

Enzo Argante, Silvia Battisti, Claudia Belli,
Barbara Bertagni, Filippo Bocchi, Lorenzo Caselli,
Giuseppe Castelli, Giorgio Gosetti,
Michele La Rosa, Giovanni Lombardo,
Gabriele Magli, Veronica Marica,
Massimiliano Monaci, Marina Monaco,
Fabrizio Monteverde, Lorenzo Morri,
Fabio Mostaccio, Luca Nannini,
Maria Luisa Parmigiani, Roger Penn,
Gianluca Principato, Eno Quargnolo,
Sebastiano Renna, Giorgio Riccioni, Anne Salmon,
Fernando Salvetti, Claudio Stanzani,
Emmanuel Toniutti, Sergio Tonfi

FRANCOANGELI

Quali sono gli strumenti dell'etica? Come si riconosce un comportamento eticamente corretto? E un'organizzazione socialmente responsabile? A livello di Unione Europea quali sono le direttive e gli orientamenti prevalenti? E sul piano internazionale?

Giocattoli colorati al piombo, alimenti impregnati di pesticidi, pappe per bambini "arricchite" di edulcoranti e coloranti, video-games violenti, vernici tossiche... Chi le produce? Uomini e donne come noi, che arrivano al lavoro dopo aver lasciato i figli a scuola, che nel week-end vanno a trovare gli anziani genitori e che, magari, il sabato si dedicano a qualche attività di volontariato.

Codici etici, carte dei valori, principi-guida e linee operative possono funzionare: anche se imperfetti, carenti e mancanti. L'etica è e rimane problematica: pone problemi che danno da pensare. E che ci attivano, anche sul piano dell'azione individuale e collettiva. Essere responsabili richiede innanzitutto consapevolezza, apertura alla riflessione su di sé, sui propri valori, sulle conseguenze del proprio agire. Capacità di non dare per scontato, di sapersi interrogare e di saper confrontare possibili linee d'azione, scelte e soluzioni. Anche nelle organizzazioni, non solo sul piano strettamente individuale.

Per fortuna in alcuni contesti di questa nostra stessa società i bambini, fin da piccolissimi, vengono introdotti alla riflessione filosofica che aiuta a stimolare il dibattito su temi quali la responsabilità, il bene e il male, la giustizia. C'è speranza anche per gli adulti.

Barbara Bertagni è fondatrice e managing partner di LOGOS Knowledge Network, vice-presidente e amministratore delegato del Centro Studi Logos. Consulente di alta direzione, antropologa organizzativa e psicologa clinica, è specializzata in coaching, counselling, mentoring, strategie di sviluppo personale e professionale, leadership development, meta-didattica e formazione dei formatori, filosofia pratica. Tra i suoi scritti più recenti: *Self-empowerment: how to survive your job*, in "Philosophical practice" (Routledge, London and New York, 2006).

Michele La Rosa insegna "Sociologia del lavoro" e "Sociologia economica" presso la Facoltà di Scienze Politiche dell'Università di Bologna ove presiede anche il corso di laurea in "Sociologia" ed il corso di laurea specialistica "Occupazione, mercato, ambiente". Dirige il C.I.Do.S.Pe.L del Dipartimento di Sociologia bolognese. Anovera numerose pubblicazioni; fra le più recenti si ricordano *Il lavoro nella sociologia* (Carocci, Roma, 2004) ed *Etica economica e sociale* (Angeli, Milano, 2005 – con Lorenzo Morri).

Fernando Salvetti è fondatore e managing partner di LOGOS Knowledge Network, presidente e amministratore delegato del Centro Studi Logos. Consulente di alta direzione, formatore e antropologo organizzativo, avvocato, è specializzato in antropologia della conoscenza, knowledge and corporate governance, innovation and change management, personal and professional development, education, formazione dei formatori, jurisprudence, etica e filosofia pratica. Testimone e visiting professor in varie università e business schools europee, dirige "News & Views" – newsletter on global management, knowledge governance and self-development. Tra i suoi scritti più recenti: *Knowledge governance and ethos: managerial work in the foreseeable future*, in "Philosophical practice" (Routledge, London and New York, 2006).

€ 31,00 (U)

ISSN 0392-5048

FrancoAngeli srl. V.le Monza 106 - 20127 Milano
Poste Italiane Spa - Sped. in Abb. Post - D.L. 353/2003
(conv. in L. 27/02/04 n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano
II-III trimestre 2007

SOCIOLOGIA DEL LAVORO

diretta da Michele La Rosa

Comitato direttivo:

Giuseppe Bonazzi, Federico Butera, Domenico De Masi, Michele La Rosa

Consiglio di direzione:

Aris Accornero, Leonardo Altieri, Giuseppe Bonazzi, Federico Butera, Carlo Carboni, Vanni Codeluppi, Michele Colasanto, Domenico De Masi, Giampaolo Fabris, Michele La Rosa, Everardo Minardi, Enzo Mingione, Francesco Novara, Massimo Paci, Angelo Pichierri, Emilio Reyneri, Adriana Signorelli, Mino Vianello, Luciano Visentini, Paolo Zurla

Corrispondenti per l'estero:

Juan Josè Castillo (Madrid), Pierre Dubois (Nanterre), Claude Durand (Paris), Bryn Jones (Bath), Jean-Louis Laville (Paris), Roger Penn (Lancaster), Pierre Rolle (Paris), Gert Schmidt (Stuttgart), Bengt Starrin (Karlstad), Vladimir Rukavitsnikov (Mosca), Eugheni Novosselov (Mosca) e Vil Savbanovic Bakirov (Kharkov), George Tsobanoglou (Univ. Aegean, Grecia)

Segreteria redazionale:

Vando Borghi (mercoledì 11-13, tel. 051-2092866) (borghi@spbo.unibo.it)
(*coordinatore*)

Roberto Rizza (rizza@spbo.unibo.it)

Federico Chicchi (chicchi@spbo.unibo.it)

Mauro Ferraresi (mauro.ferraresi@iulm.it)

Sociologia del lavoro ha un accordo di collaborazione con *Sociologie du Travail*, trimestrale francese pubblicato dall'Associazione per lo sviluppo della sociologia del lavoro, con sede in Parigi.

Analogo accordo di collaborazione ha con *Soziologhiceschie Issledovania* (Studi Sociologici), mensile dell'Associazione Russa di Sociologia.

Hanno collaborato alla stesura del presente volumee:

Enzo Argante, Pentapolis e Tempo Economico

Silvia Battisti, LOGOS Knowledge Network

Claudia Belli, BNP Paribas

Barbara Bertagni, LOGOS Knowledge Network

Filippo Bocchi, Gruppo Hera

Lorenzo Caselli, Università di Genova

Giuseppe Castelli, C.I.Do.S.Pe.L./Dipartimento di Sociologia, Università di Bologna

Giorgio Gosetti, Università di Verona

Michele La Rosa, C.I.Do.S.Pe.L./Dipartimento di Sociologia, Università di Bologna

Giovanni Lombardo, Università di Genova

Gabriele Magli, Gruppo Hera

Veronica Marica, Gruppo Mercurio

Paolo Minguzzi, C.I.Do.S.Pe.L./Dipartimento di Sociologia, Università di Bologna

Massimiliano Monaci, Università Cattolica di Milano

Marina Monaco, Social Development Agency, Brussels

Fabrizio Monteverde, Università di Palermo

Lorenzo Morri, C.I.Do.S.Pe.L./Dipartimento di Sociologia, Università di Bologna

Fabio Mostaccio, Università di Milano

Luca Nannini, Università di Pisa

Maria Luisa Parmigiani, Impronta Etica, Bologna

Roger Penn, University of Lancaster

Gianluca Principato, Gruppo Hera

Edo Quargnolo, ASL di Ravenna

Sebastiano Renna, Responsabile Comunicazione e CSR Gruppo Granarolo

Giorgio Riccioni, Coop Adriatica

Anne Salmon, Université de Caen

Fernando Salvetti, LOGOS Knowledge Network

Claudio Stanzani, Social Development Agency, Brussels

Emmanuel Toniutti, International Executive Consulting Group

Sergio Tonfi, Philips Italy

Avvertenze per gli autori

I saggi dattiloscritti (accompagnati da dischetto qualora memorizzati su file informatico) non possono superare le 18/20 cartelle (circa 2.000 battute a cartella), salvo diverso accordo con la Direzione. Devono, inoltre, essere acclusi un *abstract in inglese* di una decina di righe e la indicazione esatta di nome, cognome, indirizzo ed eventuale Università od Ente di appartenenza.

Tali indicazioni consentiranno anche la regolare *indicizzazione* su “*Sociological Abstracts*”. Gli scritti non pubblicati non vengono restituiti.

Indirizzare la corrispondenza:

“Sociologia del Lavoro”
casella postale 937
40100 Bologna

C.I.Do.S.Pe.L. (Centro Internazionale di Documentazione e Studi Sociologici sui Problemi del Lavoro)/Dipartimento di sociologia
casella postale 413
40100 Bologna

N. 106-107 (II fascicolo anno 2007)

Abbonamenti

Per conoscere il canone d'abbonamento corrente, consultare il nostro sito (www.francoangeli.it), cliccando sul bottone “Riviste”, oppure telefonare al nostro Ufficio Riviste (02/2837141) o, ancora, per inviare una e-mail (riviste@francoangeli.it) indicando chiaramente il nome della rivista.

Il pagamento potrà essere effettuato tramite assegno bancario, bonifico bancario, versamento su conto corrente, o con carta di credito.

L'abbonamento all'annata in corso verrà attivato non appena giunta la notifica dell'avvenuto pagamento del canone.

Amministrazione: V.le Monza 106, 20127 Milano - *Direzione e redazione:* Centro Internazionale di Documentazione e Studi Sociologici sui Problemi del Lavoro (C.I.Do.S.Pe.L.) Dip. di sociologia, Università di Bologna, casella postale 937, 40100 Bologna. E-mail: borghi@spbo.unibo.it
Internet: <http://boph01.cineca.it/bologna/dipartim/dsoc/socilavoro.htm>

Autorizzazione Tribunale di Milano n. 177 del 21 aprile 1978.

Direttore responsabile: Michele La Rosa.

Trimestrale - Poste Italiane S.p.A. - Sped. in Abb. Post. - D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano.

Copyright © 2007 by FrancoAngeli s.r.l., Milano - Stampa: Tipomozza, Via Merano 18, Milano.

Finito di stampare nel mese di novembre 2007.

Indice

Presentazione, di *Barbara Bertagni, Michele La Rosa e Fernando Salvetti*

Parte prima **Gli strumenti dell'etica, l'etica degli strumenti** **e la responsabilità sociale**

“C’era una volta in America...”. Una nota sulle origini della responsabilità sociale d’impresa, di *Lorenzo Morri*

La responsabilità sociale d’impresa, un movimento inevitabile per il Ventunesimo secolo, di *Emmanuel Toniutti*

La responsabilità sociale delle imprese: la prospettiva europea, di *Marina Monaco e Claudio Stanzani*

Antologia ragionata di riferimenti bibliografici: una bussola per orientarsi all’interno della letteratura sulla Responsabilità Sociale d’Impresa, di *Giuseppe Castelli*

L’etica degli strumenti e il lavoro manageriale, di *Fernando Salvetti*

Educare alla responsabilità, di *Barbara Bertagni*

L’implementazione del percorso di CSR: i passi operativi, di *Luca Nannini*

La forza del giovane e la saggezza dell’anziano: luogo comune o nuova prospettiva per le aziende?, di *Silvia Battisti*

Problemi etici nel mondo della ricerca sociale: il nemico interno?, di *Roger Penn*

Imprese responsabili: per amore o per forza, di *Enzo Argante*

Parte seconda
Testimonianze ed esperienze

Il consumatore e la RSI, di *Maria Luisa Parmigiani*

La responsabilità sociale d'impresa e la formazione alla sicurezza sul lavoro, di *Fabrizio Monteverde*

Philips e Sostenibilità: crescere costruendo un mondo migliore, di *Sergio Tonfi*

Bilancio di sostenibilità e coinvolgimento degli stakeholders nell'esperienza del Gruppo Granarolo, di *Sebastiano Renna*

Il dialogo tra impresa e stakeholders. Il contributo delle ICT con riferimento al settore bancario, di *Lorenzo Caselli e Giovanni Lombardo*

Stili di vita e patrimonio culturale: le nuove scelte etiche, di *Fabio Mostaccio*

Rischio etico e responsabilità sociale del Gruppo EDF, di *Anne Salmon*

La rendicontazione sulla sostenibilità: l'esperienza del Gruppo Hera, di *Filippo M. Bocchi, Gabriele Magli e Gianluca Principato*

Dieci anni di codice etico: innovazioni e cambiamenti in Coop Adriatica, di *Giorgio Riccioni*

“Più valore alle persone. Da sempre”. Valorizzare gli individui, per valorizzare un'azienda, di *Veronica Marica*

Rendicontazione sociale e organizzazione pubblica: il caso delle aziende sanitarie, di *Giorgio Gosetti ed Eno Quargnolo*

Traiettorie di responsabilità sociale dell'impresa locale: indicazioni dal campo, di *Massimiliano Monaci*

Etica e lavoro: pensieri in libertà, di *Claudia Belli*

Summaries

Presentazione

di *Barbara Bertagni, Michele La Rosa e Fernando Salvetti*

Quali sono gli strumenti dell'etica? Come si riconosce un comportamento eticamente corretto? E un'organizzazione socialmente responsabile? A livello di Unione Europea quali sono le direttive e gli orientamenti prevalenti? E sul piano internazionale?

L'interesse scientifico, didattico e di ricerca su questi temi non è né estraneo né superficiale od occasionale nell'ambito del C.I.DSo.S.Pe.L. del Dipartimento di Sociologia della Università di Bologna.

Si ricordano qui per evincere il "percorso" svolto il volume *"Etica e impresa"* (a cura di La Rosa, Radi, Milano, 2004), la riflessione teorica di base *"Etica e società nel mondo contemporaneo. Principi di giustizia per l'agire economico e sociale"* (Lorenzo Morri, Milano, 2004), il reading *"Etica economica e sociale. Letture e documenti"* (La Rosa-Morri, Milano, 2005), fino al più recente e generale, ma che ha anche avviato una rete internazionale, *"La sociologia economica europea. Un percorso italo-francese"* (a cura di Lavielle-La Rosa, Milano, 2007).

Da non dimenticare, inoltre, l'insegnamento di "Etica dell'occupazione, del mercato e dell'ambiente", attivo presso la laurea magistrale bolognese "Occupazione, mercato, ambiente" ed i numerosi incontri e convegni che hanno visto convenire a Bologna noti esperti quali il prof. Lozano dell'Università di Barcellona ed il prof. Van Parys della Università di Lovanio, e solo per ricordare i più noti.

Allo stesso modo per quanto riguarda Logos Network, l'impegno di ricerca, di formazione e di consulenza sui temi dell'etica, individuale ed organizzativa, è molto rilevante: basti ricordare le centinaia di interventi realizzati all'interno di aziende e organizzazioni, private e pubbliche, sui temi del *managing by values*, della ricerca, definizione e condivisione dei valori-guida, sullo sviluppo di carte etiche e codici di comportamento. Così come sulla comunicazione interna alle organizzazioni e sulla formazione del personale. Senza dimenticare i seminari e i *meetings* su questi temi, e

le pubblicazioni: tra le ultime, ad esempio, “*Knowledge governance and ethos: managerial work in the foreseeable future*” (Fernando Salvetti in “*Philosophical practice*”, Routledge, London and New York, 2006), o anche “*Self-empowerment: how to survive your job*” (Barbara Bertagni in “*Philosophical practice*”, Routledge, London and New York, 2006).

Ora con questa nuova pubblicazione l’impegno è ancora più stringente e intende verificare da un lato la diffusione di strumenti in grado di “riconoscere” un comportamento etico e le imprese etiche, dall’altro la loro validità, significatività e legittimità ovvero la potenziale ambivalenza degli stessi e fino a qual punto sono in ogni caso diffusi e valicati nel tessuto socio-economico italiano.

Come è consuetudine dei volumi che l’hanno preceduto, anche questo è articolato in due parti: la prima più fondativa e la seconda più operativo-esemplificativa.

Così segnaliamo nella prima parte, fra gli altri, due saggi sulla responsabilità sociale di impresa ed uno che offre il contesto europeo entro cui tale “azione” si colloca, mentre nella seconda parte numerosi “casi esemplari” collocano appunto nel tessuto concreto tali orientamenti e quella che oramai si viene a specificare come una importante *mission* ai giorni nostri forse ineludibile.

Ovviamente paiono essere le condizioni concrete e storicamente determinate a richiamare detta urgenza; a parere nostro – e in questo caso siamo legittimati da quanto hanno espresso nei precedenti e sopra citati volumi numerosi colleghi – occorre fare riferimento “forte” da un lato ad una concezione di soggetto umano come soggetto sociale e dall’altro ad una accezione di impresa come immersa (*embedded*) nel tessuto sociale e territoriale in cui è nata ed opera e per la quale, secondo Carroll, l’etica non è un *optional* (nel qual caso si deve parlare, sempre secondo Carroll, di filantropia) ma quanto *aspected by society*. La qual cosa apre ovviamente una non semplice tematica per le aziende, ma la riconduce altresì anche alla capacità della società di richiedere (e le riflessioni weberiane ma anche di Polanyi e Granovetter ci stanno tutte) alle imprese un’azione non solo “strumentale” ed economica in senso stretto, ma una azione più complessa e significativa nell’*interesse* (termine qui assunto nella sua accezione più generale) stesso della medesima impresa.

In concreto: giocattoli colorati al piombo, alimenti impregnati di pesticidi, pappe per bambini arricchite di edulcoranti e coloranti, video-games violenti, vernici tossiche... Chi le produce? Uomini e donne come noi, che arrivano al lavoro dopo aver lasciato i figli a scuola, che nel week-end vanno a trovare gli anziani genitori e che, magari, il sabato si dedicano a qualche attività di volontariato. Il codice etico infallibile, universale e saldamente fondato, non si troverà mai. Meglio così, comunque. La perfezione non è di questo mondo “umano, troppo umano”, e genera mostri. Co-

me il sonno della ragione (per quanto parziale e di parte, oltre che limitata, essa possa essere).

L'etica è e rimane problematica: ma va bene così, perché questo vuol dire che pone problemi che danno da pensare. E che ci attivano, anche sul piano dell'azione individuale e collettiva. Codici etici, carte dei valori, principi-guida e linee operative possono funzionare comunque: anche se imperfetti, carenti e mancanti. L'etica degli strumenti: fare in modo che gli strumenti per l'implementazione dell'etica organizzativa vengano presi sul serio e non vivano vite troppo deviate, burocratizzate, sclerotizzate, inutili. E paradossali: nel senso della negazione, in pratica, dei valori affermati in linea di principio.

Essere responsabili richiede innanzitutto consapevolezza, apertura alla riflessione su di sé, sui propri valori, sulle conseguenze del proprio agire. Anche nelle organizzazioni, non solo sul piano strettamente individuale. Capacità di non dare per scontato, di sapersi interrogare e di saper confrontare possibili linee d'azione, scelte e soluzioni. Una dimensione non scontata, soprattutto nella nostra società dell'abbondanza, satura e assordata dal bombardamento mass-mediatico: dove (quasi) tutto dura il tempo di una campagna di stampa e dove il consumo e la moltiplicazione senza sosta degli oggetti e dei beni, dei servizi e dei desideri costituiscono "la morale" del nostro mondo.

Per fortuna in alcuni contesti di questa nostra stessa società i bambini, fin da piccolissimi, vengono introdotti alla riflessione filosofica che aiuta a stimolare il dibattito su temi quali la responsabilità, il bene e il male, la giustizia. C'è speranza anche per gli adulti.

La riflessione ci porterebbe lontano. Tuttavia è il cammino che abbiamo intrapreso e che intendiamo non solo proporre al lettore, ma anche continuare secondo differenti modalità e tempi come singoli e come gruppo.

Parte prima

Gli strumenti dell'etica, l'etica degli strumenti e la responsabilità sociale

“C’era una volta in America...”.

Una nota sulle origini della responsabilità sociale d’impresa

di *Lorenzo Morri*

*Il business, come il governo, è fondamentale-
mente «del popolo, dal popolo e per il popolo».*
(H. Bowen, 1953)

Le forme basilari della moderna cittadinanza attiva – quella che, non solo periodicamente attraverso lo strumento elettorale, ma quotidianamente, mediante il lavoro delle associazioni civili e della stampa, esercita una indispensabile vigilanza sull’operato del potere politico ed economico temperandone gli abusi – sono state un parto del genio americano e per lungo tempo hanno costituito il sale della democrazia statunitense¹. Viene, perciò, naturale chiedersi se non siano da collocarsi proprio qui, sullo storico e fertile terreno dell’attitudine civica all’associarsi e all’agire autonomo, alla critica e alla discussione delle idee, anche le ragioni della nascita della dottrina della *responsabilità sociale d’impresa* e del dibattito pubblico che intorno ad essa affiorò, a partire dagli anni ’40-’50, negli Stati Uniti, per diffondersi poi solo molto più tardi al di qua dell’Atlantico. Come si vedrà, infatti, quella dottrina pare situarsi nel punto di confluenza tra due correnti opposte ma ugualmente interne a ciò che Tocqueville aveva chiamato il “sistema dell’associazione nella vita civile”: l’una data dalla *pressione* dei sindacati industriali, delle organizzazioni degli agricoltori, delle Chiese e delle varie autorità morali e scientifiche del paese; l’altra identificabile con la *risposta* e, successivamente, sempre più con l’attiva *proposta* delle organizzazioni imprenditoriali, dei *business leader* e delle scuole universitarie di direzione aziendale.

1. Cfr. Tocqueville (1968: 597, 818): “Gli Americani di tutte le età, condizioni e tendenze, si associano di continuo. Non soltanto possiedono associazioni commerciali e industriali, di cui tutti fanno parte, ne hanno anche di mille altre specie: religiose, morali, gravi, futili, generali e specifiche, vastissime e ristrette. [...] Dappertutto, ove alla testa di una nuova iniziativa vedete, in Francia, il governo, e in Inghilterra un gran signore, state sicuri di vedere negli Stati Uniti un’associazione”; “Un’associazione politica, industriale, commerciale, o anche scientifica e letteraria, è come un cittadino illuminato e potente, che non può essere assoggettato a piacere, né oppresso in segreto, e che, difendendo i suoi diritti particolari contro le esigenze del potere, salva le libertà comuni”.

Ma procediamo con ordine, stendendo un brevissimo prologo e giungendo speditamente ad osservare della dottrina della responsabilità sociale d'impresa l'infanzia e i primi passi nel mondo.

Negli Stati Uniti un forte *Populist Movement*, già a cavallo tra l'ultimo ventennio del XIX secolo e i primi anni del XX, aveva saputo denunciare accesamente *tycoons* e *robber barons* (i capitani-predoni della grande industria) ed esaltare la figura dei *trust-busters* (gli "smontatori" di monopoli): ne erano scaturiti, da un lato, sul piano ideologico e politico la *Progressive Age* di Theodor Roosevelt e la prima legislazione antimonopolistica (lo *Sherman Antitrust Act* del 1896 e il *Clayton Antitrust Act* del 1914) e, dall'altro, quella forma grezza ed episodica di risposta imprenditoriale alla "rabbia" del popolo, ovvero la *filantropia* di John D. Rockefeller e Andrew Carnegie, in cui si suole vedere la "prima ondata" di una *corporate responsibility* in divenire (Derber, 2003). E se le spinte dal basso, che assumono nel corso degli anni '20 sempre di più la forma della lotta sindacale, conducono ad una più alta "seconda ondata" di responsabilità imprenditoriale, questa volta nei riguardi delle condizioni abitative, di salute e di sicurezza previdenziale dei lavoratori, provocando così la nascita di forme paternalistiche di *welfare* aziendale, una vera e propria discussione sulla natura, le finalità e i limiti delle responsabilità sociali d'impresa si sviluppa, di pari passo con le prime esperienze pratiche, soltanto dopo la cesura traumatica della Depressione, che spazzò via come polvere quei fragili castelli di *corporate social welfare*.

Così quando nel 1953, su invito di un'assemblea di chiese protestanti, Howard Bowen, economista seguace dell'istituzionalismo di J.R. Commons e precoce estimatore dell'approccio socio-antropologico di Karl Polanyi, esegue il primo studio ad ampio raggio sulla formazione di una coscienza sociale nei *businessmen*, arrivando a dare un'impostazione già matura ed organica a molti dei problemi che sono ancora oggi discussi negli studi di *Corporate Social Responsibility* (CSR), lo sfondo storico da cui le sue riflessioni esplicitamente muovono è appunto quello della Depressione e, poi, della rinascita economica negli anni della Seconda Guerra Mondiale.

L'ottobre del 1929, infatti, non aveva segnato solamente l'innesco di un crollo finanziario di dimensioni inusitate, ma anche la fine di un mito positivo, sempre risorgente in America, a dispetto di scandali altrettanto ricorrenti: il mito del *businessman*, eroe sociale dell'innovazione e del successo, protagonista – spesso deprecato ma in fondo ammirato e invidiato – della vita nazionale. L'uomo d'affari come ultima incarnazione del pioniere, la sua corsa verso la fortuna economica come estrema metafora della "frontiera", della corsa all'Ovest dei coloni ed avventurieri di un tempo: questa è la figura le cui azioni, negli anni '30, erano in via di rapida liqui-

dazione². Nella percezione popolare i *businessmen* apparivano oramai tutt'altro che coraggiosi cavalieri dell'industria e della finanza, creatori della prima società del benessere nella storia dell'umanità: erano solo pavidi e squalificati piccoli uomini che si affannavano a mettere in salvo il proprio denaro, mentre i risparmi del ceto medio scomparivano inghiottiti dalla catena dei fallimenti bancari, i cancelli delle fabbriche chiudevano e centinaia di migliaia di mezzadri del Mid-West migravano lungo la *route 66* alla ricerca di una giornata di lavoro.

Le ripetute dichiarazioni circa la raggiunta coscienza dei propri obblighi sociali nei confronti dei lavoratori, dei fornitori, dei clienti e della comunità locale – ossia il primo manifestarsi dell'armamentario retorico di una *dottrina* della responsabilità sociale d'impresa – sono rintracciate da Bowen nei discorsi tenuti dagli amministratori delle grandi *corporation* precisamente negli anni '40 (Owen D. Young, futuro *chairman* di General Electric Company, era stato il primo, nel '29, a parlare del *management* come “mediatore” tra i diversi beneficiari principali del *business*). Colpiti infatti dal rapido degrado del loro mito e dall'affacciarsi all'approvazione pubblica di nuovi “eroi” come il sindacalista o, addirittura, il funzionario governativo, tradizionalmente guardati con diffidenza dall'americano medio, i *businessmen* avevano reagito dapprima con acrimonia, con la rabbia di chi si sente ingiustamente sotto attacco, e avevano combattuto il nascente sistema dei controlli governativi sulla finanza, la grande industria, la produzione agricola, ottenendo per altro un buon ascolto al Congresso³. Successivamente la loro reazione si era trasformata in consapevolezza attiva e in riflessione programmatica.

Come spiega Bowen, i *businessmen*, dopo aver riacquisito a fatica pubblico prestigio durante la guerra e nell'immediato dopoguerra, sia per la dedizione mostrata da molti di loro agli interessi della Nazione in pericolo, sia per effetto degli evidenti eccessi, ruberie, politicizzazione interne ai sindacati, si rendono conto che per difendere la libera impresa in un mondo ancora orientato al controllo sociale, se non alla socializzazione diretta di larghe fette dell'economia, è necessario dimostrare come essa sia in realtà l'istituzione economica più idonea a *servire la società* e come in tale servizio risieda il suo autentico scopo. La loro enfasi sulle responsabili-

2. Tra i *businessmen*, in particolare i banchieri finirono per godere pessima fama dopo il crollo di Wall Street; come scrisse John Kenneth Galbraith nel '55, questi “per un decennio continuarono a essere oggetto di scherno da parte delle commissioni parlamentari, dei tribunali, della stampa, dei comici. La grande presunzione e il grande fallimento di quei giorni ne furono una causa” (Galbraith, 2002: 108).

3. Dal 1937 in poi, tutti i principali provvedimenti riformatori di Roosevelt, come ad esempio il *Fair Labor Standards Act*, vennero osteggiati dal Congresso e spesso svuotati nella sostanza, o addirittura bloccati.

tà sociali, dunque, ha un'*origine difensiva*, ma di segno propositivo: non c'è più la mera reattività, il risentimento del passato.

A confermare questa chiave di lettura è Benjamin Selekmán (1958). Il tema, da lui definito della *social responsibility of business*, è riconosciuto ormai come il preferito nei meetings e nei discorsi pubblici degli uomini d'affari, perché corrisponde al bisogno da costoro sempre più avvertito di costituirsi in *movimento* e dotarsi di una *ideologia*.

Per Selekmán, bisogna resistere alla fittizia rappresentazione dei capitalisti come "classe" che ci viene dal marxismo, dato che il tratto caratterizzante del capitalismo americano è invece la competizione, che stimola le imprese a *individualizzarsi*, a costruire il proprio particolare percorso di successo (od insuccesso), anziché a solidarizzare⁴. Tuttavia in quegli anni è la precisa necessità storica di ridare dignità alla libera impresa, da molti additata nel buio della Grande Crisi come la principale responsabile del disastro, a spingere i capitalisti a farsi classe, o meglio "movimento", cioè collettività volta al raggiungimento di scopi comuni. Pertanto, la *social responsibility of business* diviene la nuova articolazione filosofico-morale del business, l'ideologia di un *business* vuole essere movimento, trasformarsi in *istituzione non-individualistica*.

Quella che Selekmán indica senza ulteriori commenti può essere vista come una sofisticata strategia di legittimazione, in cui il protagonista muta gli strumenti per la sua sperata riabilitazione dall'esperienza costituita dal suo antagonista: il lavoro fattosi movimento, i lavoratori divenuti corpo morale – un corpo capace di esprimere, mediante potenti associazioni, interessi e obiettivi non più individuali ma sociali.

Aspetto accessorio, ma non secondario di questa operazione ideologica, i *businessmen* rivendicano anche la moralità dell'impresa in quanto, con la sua libertà, questa è la cellula di un "sistema". Essi, cioè, grazie all'espressione *free enterprise system*, non a caso coniata solo allora, traducono il tradizionale profilo dell'impresa, quale unità atomistica di un gioco competitivo più vicino all'anarchia che all'organizzazione, nel profilo rassicurante di un'unità che si integra in un sistema e ne garantisce la conservazione. In questo modo la concorrenza tra imprese private viene sempre più rappresentata come il *sistema della libera impresa* – sistema che, a sua volta, per effetto dell'avanzata planetaria del comunismo diviene nell'ideologia del *business* una sineddoche politica: il *free enterprise system* come sinonimo di *free society*.

Del resto, i *businessmen* attraverso quella parola d'ordine (soltanto più tardi diventerà formula d'uso comune e semanticamente neutra) coltivano

4. "Organizzata specificamente con l'intento di produrre beni e servizi a profitto di singoli azionisti, l'impresa può facilmente essere vista come l'istituzione individualistica *par excellence*" (Selekmán, 1958: 4).

anche uno scopo ben più immediato e circoscritto: usare la retorica della lotta etico-politica bipolare per ricollocare su un piano alto, non più materialistico ma spirituale, la figura dell'uomo d'affari. Il tentativo, infatti, è sempre quello di riguadagnare la vecchia posizione di preminenza sociale smarrita nei '30 – cosa che ora appare a portata di mano e che si prova a realizzare suggerendo all'opinione pubblica l'idea di un radicamento dell'*american way of life*, ovvero della stessa democrazia americana, nel *free enterprise system*, talvolta chiamato pure, non per nulla, “american way of business and industry”. Come dire: la gente sappia – e ne prenda nota i nostalgici del populismo, i sindacalisti, le Chiese, i “democrats” rooseveltiani, ma anche la stessa presidenza repubblicana (Eisenhower nel '59, alla fine del suo secondo mandato, avrebbe denunciato le pressioni anti-democratiche del “complesso militare-industriale”) – che libertà americane e libertà del *business* sono inseparabili: o le si prende insieme o vi si rinuncia insieme.

Tra le cause del nuovo orientamento morale dei *businessmen* Selekmán ne annovera, però, anche un'altra, che ci riporta ad una delle questioni centrali – e già da lungo dibattute in sede teorica (Veblen, 1923; Berle e Means, 1932; Burnham, 1941) – nella storia contemporanea dell'impresa: la separazione tra proprietà e controllo e l'emergere del potere tecnico-manageriale.

Selekmán non scende sul terreno di confronto, pure importantissimo, aperto vent'anni prima dalla disputa accademica tra Berle e Dodd a proposito della natura, dell'estensione e, soprattutto, dei referenti (i soli proprietari, altre parti interessate, la società nel suo complesso?) della responsabilità del manager. Da questo terreno, certo, ha filiazione diretta un ampio rinvolo del pensiero sulla responsabilità sociale d'impresa, ma Selekmán ne traccia piuttosto un altro, non meno significativo. Osserva che nel quadro del nuovo capitalismo manageriale la generazione di amministratori che si va formando ha bisogno di assumere una precisa identità professionale: infatti il management, divenuto *dominus* di ogni rilevante passaggio sia strategico sia esecutivo in seno all'azienda e, dunque, catalizzatore dello sguardo giudicante delle molteplici *constituencies* aziendali così come dell'opinione pubblica, non può prescindere da una progressiva formalizzazione del proprio ruolo. Ed è proprio il più alto grado di formalizzazione, quello della *professionalizzazione*, ad essere preso di mira. Questo, infatti, assicurerebbe un duplice livello di legittimazione sociale: *tecnico*, da un lato, attraverso la fissazione di precisi standard di prestazione, e *morale*, dall'altro, attraverso il rispetto di un codice di condotta. Il modello di riferimento è ovviamente quello delle professioni mediche e legali.

Dunque, se è constatabile negli anni '50 una consistente spinta di manager, e *businessmen* in genere, all'acquisizione di un orientamento morale, ciò non è dovuto soltanto a ragioni ideologiche, ma anche agli impulsi

provenienti dalle trasformazioni organizzative del capitalismo. Selekmán è tuttavia scettico di fronte al tentativo di trasporre in professione, *strictu sensu*, una pratica come quella imprenditoriale o di gestione aziendale, che, movendosi nella dimensione fluida e flessibile della libera iniziativa economica, in ultima analisi difficilmente potrebbe combinarsi con le barriere in entrata, i controlli e le procedure sanzionatorie, tipici delle professioni ben consolidate, se non a patto di negare lo stesso *free enterprise system*. In questo quadro, nonostante la raggiunta consapevolezza in seno alla *business community* circa l'opportunità di elaborare un codice morale speciale, ovvero una deontologia condivisa dai manager, resta al fondo un impedimento di sostanza che pare vanificarne il progetto.

Un'attività professionale medica o legale è definita in maniera decisiva dal rapporto di fiducia personale che il cliente deve poter intrattenere con il professionista; e in quest'ultimo una simile situazione di prestazioni e obblighi fiduciari, prescritti persino sul piano giuridico, non può non generare l'immediata coscienza della natura intrinsecamente morale del suo lavoro, oltre che di una più generale responsabilità sociale che gli compete in quanto "fornitore" di beni sociali essenziali quali, appunto, la salute o la difesa di diritti personali e reali. Inoltre, la dignità morale della professione si è storicamente incarnata nella vigilanza sui comportamenti individuali esercitata da "ordini" o "libere associazioni" professionali, capaci di punire le infrazioni della deontologia con sanzioni fino all'interdizione.

Al contrario, l'attività del *businessman* è definita essenzialmente dal perseguimento di un interesse particolare, il profitto; e, seppure da ciò provengano beni e servizi di cui la società ha bisogno, si tratta di un effetto secondario, che può finanche considerarsi oggetto di attesa sociale, ma non certo di prescrizioni normative, a meno di non sostituire il *business* stesso con un'economia amministrata. È in questo senso che l'attività del *businessman* tende a restare un'attività libera, nella duplice accezione di "creativa" ed "arbitraria", in ogni caso non-professionale: non si costituisce infatti in un preciso *ethos* e non può essere sottoposta, come invece accade, ad esempio, per l'attività forense, al giudizio di una "corporazione", cioè di un tribunale formato dagli individui legati in corpo dal loro *ethos* comune. Un'impresa potrà licenziare un suo manager corrotto, o, ad altro livello, le associazioni di categoria potranno espellere per i suoi comportamenti scorretti un'impresa iscritta; nulla di tutto ciò, comunque, impedirà ai "reprobi" di continuare ad operare, finché saranno in grado di trovare clienti e finanziatori. In altre parole, il giudice dei manager e del *business* è la società latamente intesa – la società come mercato (clienti, consumatori, investitori, fornitori, ecc.) o la società come pubblico: un giudice, dunque, inevitabilmente plurale e in-costante nei suoi giudizi, non in grado di agire come rappresentante di un corpo coeso.

Se, fatti salvi il rispetto della legge e delle clausole morali basilari (buona fede ed onestà), il *businessman* rimane secondo Selekmán fondamentalmente estraneo all'ambito della codificazione morale, ci parrebbe di dover rinunciare all'idea di un controllo dell'attività manageriale-imprenditoriale che non sia quello del mero *costume sociale*, ovvero, in termini sociologici classici, della *coscienza collettiva* come istanza sanzionatoria diffusa e non speciale. Come sottolinea lo stesso Selekmán,

Il vero problema è come sviluppare codici e filosofie che possano diventare a tal punto accettate come fatti di costume, che l'individuo reo di violarli diventi più o meno un reietto (1958: 112).

Il biasimo sociale del *wrongdoer*, spinto al limite fino all'ostracismo, potrebbe costituire, insomma, non solo l'unica risposta morale possibile, ma anche una risposta adeguata. E, tuttavia, non seguendo Durkheim sino in fondo, riteniamo che qui Selekmán non veda sufficientemente bene il problema che gli si para innanzi: la difficoltà d'espressione di un'ampia moralità comune, ovvero di una coscienza collettiva, in un'epoca segnata dal declino delle uniformità sociali e dall'affacciarsi di nuove ristrette uniformità di gruppo.

Riassumendo dunque con una battuta, potremmo dire che per Selekmán i *businessmen* non possono essere professionisti, pur presentandosi come tali (anche a scopo di ottenere legittimazione sociale). E, così, la loro inidoneità a costituire un corpo professionale fa chiarezza anche della loro mimata, ma sostanzialmente irrealistica, capacità di farsi "movimento". O meglio, fa chiarezza della loro falsa coscienza, poiché essi mettono in scena la costituzione di un movimento a difesa della "società libera", ma l'individualismo dell'attività economica, essendo incompressibile, sfalda il vero aspetto saliente in cui l'aspirazione a farsi movimento dovrebbe concretizzarsi: l'adozione di standard etici universalmente condivisi dagli operatori del *business*.

Se nella primissima riflessione sulla responsabilità sociale d'impresa, a differenza che nel dibattito odierno, non si nutre dunque grande fiducia per il tema dell'*autoregolamentazione*, ossia di un'etica come manifestazione endogena della vita economica, si è propensi piuttosto a sottolineare positivamente il tema della *pressione sociale*, cioè dell'influenza dell'etica sociale sul costituirsi di un'etica della vita economica. Si è appena detto del percorso prospettato da Selekmán: arrivare in società a definire un *costume* imprenditoriale, una "regola", in rapporto alla quale l'atto trasgressivo conduca, come accade in ogni altro ambito della vita sociale, alla sanzione morale. Bowen insiste su questo stesso aspetto, teorizzando che

Il punto di vista in divenire dei *businessmen* è un vivido esempio del potere dei valori e delle attitudini pubbliche sulla vita economica. [...] Ciò illustra la forza della sanzione morale e suggerisce il metodo attraverso cui gruppi religiosi e altri gruppi sostenuti da motivazioni etiche potrebbero esercitare un potente impatto sulla vita economica (1953: 53).

Se gli uomini d'affari hanno cambiato radicalmente negli anni '40-'50 la loro cultura, sviluppando una consapevolezza mai avuta prima circa il proprio ruolo sociale, ciò deve ritenersi precisamente un effetto della forza dei valori sociali e soprattutto della *sanzione morale* che la società è capace di esprimere.

Bowen pone il nesso tra *pratiche economiche* e *valori sociali* linearmente e nel senso di una costante priorità dei secondi sulle prime. Nella sua definizione, infatti, le *social responsibilities of businessmen* si riferiscono

[...] agli obblighi dei *businessmen* di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni e di seguire quelle linee di azione che siano desiderabili in rapporto agli obiettivi e valori della nostra società” (*ibidem*: 6).

Una definizione molto “larga”, in cui non viene in luce tanto la responsabilità dell’attore economico (uomo d'affari, manager, amministratore, o impresa come persona giuridica) nei confronti di precisi soggetti sociali, quanto il suo obbligo di attenzione e rispetto verso un “mondo” di valori sociali, ossia di obiettivi stabiliti come intrinsecamente valevoli da parte di una specifica società – in questo caso l’America come “nazione”, comunità di valori. E che vi debba essere una netta priorità della società come comunità di valori sulla variabilità e pluralità dei comportamenti imprenditoriali Bowen lo fa capire qualificando i *businessmen* come “servitori della società”: costoro conservano al pari di tutti gli altri cittadini il diritto di criticare i valori socialmente stabiliti o, addirittura, di lavorare per il loro miglioramento, ma, “[...] in quanto servitori della società, essi non devono trascurare i valori socialmente accettati o anteporre i propri valori a quelli della società” (*ibidem*).

Radicale è l’esito di questo ragionamento: la libertà di decisione posta nelle mani di milioni di individui privati, la quale caratterizza il sistema della libera impresa, è giustificabile unicamente in quanto sia utile per l’intera società e non per i soli proprietari e manager; e riecheggiando Abraham Lincoln nel discorso di Gettysburgh, Bowen conclude che “il *business*, come il governo, è fondamentalmente «del popolo, dal popolo e per il popolo»” (*ibidem*: 5). Di conseguenza, se il “popolo” percepisse la sostanziale inutilità o, peggio, la dannosità per il benessere collettivo del modo in cui da parte degli attori economici privati viene impiegato il loro

enorme potere di scelta, sarebbe inevitabile attendersi, in assenza di correzioni spontanee da parte imprenditoriale, un maggior controllo pubblico su quel potere.

A questo punto, si apre tuttavia una questione non piccola: occorrerà stabilire chi esprime compiutamente e autenticamente i valori sociali, ovvero chi rappresenta la società in quanto orizzonte valoriale e forza di sanzione morale. Qui le parole di Bowen sono più vaghe. Al contrario la posizione di Selekman è chiara, sebbene al prezzo di un'immediata discesa dal piano della proposta teorica a quello dell'osservazione empirica. Infatti, non intendendo formulare una teoria sociale, bensì trarre dalla storia le evidenze intorno a quegli attori che abbiano effettivamente esercitato, se non una sanzione, almeno una "pressione morale" sul *business*, può concludere con un'indicazione largamente attendibile: i sindacati e il governo. A suo avviso, come nel recente passato, così anche in futuro, l'elevazione degli standard morali nel *business* più che da uno sforzo di autodisciplina delle coscienze individuali scaturirà dalla pressione che sul potere economico esercitano i due "contropoteri" del sindacato e del governo. E, in questo senso, prendendo a prestito il linguaggio del costituzionalismo politico, afferma che le possibilità che gli *ethical oughts*, i doveri morali, trovino all'interno della pratica manageriale-imprenditoriale un adeguato spazio accanto ai *technical musts*, le necessità tecnico-economiche, sono affidate ad un sistema di "check and balances", di freni e contrappesi, la cui efficacia sta nel proiettare un onere economico potenziale a carico delle imprese eventualmente indifferenti ai vincoli morali e sociali.

Il parallelismo tra costituzionalizzazione del potere politico e costituzionalizzazione del potere economico è di grande rilievo. La moralità dell'agire manageriale-imprenditoriale, ossia la moralità stessa dell'impresa nell'epoca del capitalismo manageriale, va di pari passo con la limitazione della discrezionalità di quell'agire, ovvero con la definizione dei diritti e degli interessi legittimi delle parti coinvolte. È chiaro infatti già da molto tempo, almeno dallo studio di Berle e Means del 1932, che quell'enorme concentrazione di potere che è la moderna *corporation* pone alla collettività il problema di dettarne i giusti limiti nei confronti di quanti ne sono direttamente o indirettamente toccati (lavoratori, finanziatori, clienti, consumatori, concorrenti, comunità locali, agenzie governative). E tuttavia, benché il tema, qui *in nuce*, degli *stakeholder* – e di una revisione della teoria manageriale coerente con una concezione non più meramente proprietaria dell'impresa – stia emergendo anche dalla sua analisi, Selekman non ne vede ancora le implicazioni generali. Il suo costituzionalismo finisce per rivolgersi solamente ai poteri e ai diritti che si manifestano nella vita interna dell'impresa e, così, il sistema di "check on powers" che propone è unicamente quello della *contrattazione collettiva*, della stesura di accordi complessivi tra management aziendale e sindacati, sul modello

realizzato a partire dal 1948 tra la General Motors e la United Auto Workers. Del resto, come si osserva in ultima analisi, non diversamente da quanto accaduto in passato nella storia politica, anche in questo campo a preparare l'esito costituzionale è stata una lunga fase di conflitto, spesso violento, come quella degli anni '30 e '40. Il che riporta al nostro filo conduttore: la pressione sociale quale forza propulsiva di moralizzazione del *business*.

Il richiamo ai fatti, all'esperienza storica, per questi autori è molto importante. Costatare come il capitalismo contemporaneo abbia preso la fisionomia di un *welfare capitalism*, o, come lo chiama Bowen, di una *mixed economy*, caratterizzata dall'intervento del governo e dall'influenza determinante di grandi gruppi organizzati come i sindacati operai e le associazioni degli agricoltori, è il principio di ogni ulteriore riflessione sulle nuove responsabilità sociali del *business*. È quello dell'*essere* e non del *dover-essere* l'orizzonte generativo del nuovo orientamento socialmente responsabile delle imprese, perché è dai fatti che matura la coscienza. È la nuova forma del capitalismo che, osserva Bowen, esige dal *businessman* un pronto adeguamento delle proprie decisioni alla presenza degli attori sociali emergenti (governo, sindacati e agricoltori), in termini di attenzione alle conseguenze economiche e sociali delle politiche aziendali e di cooperazione alla formulazione ed esecuzione delle politiche pubbliche. E l'insegnamento da ricavare è che una "assunzione volontaria di queste responsabilità da parte dei *businessmen* è almeno una possibile alternativa alla crescita del controllo dello stato sull'economia" (Bowen, 1953: 28).

Cominciamo, dunque, a capire meglio il significato complesso della relazione tra "pressione sociale" e "responsabilità". La pressione può produrre un primo effetto meramente reattivo: l'*orientamento sociale*. Ma affinché si elabori una vera e propria *responsabilità sociale*, ossia una consapevole e deliberata disposizione a rendere ragione delle implicazioni sociali del proprio agire, occorre che la pressione susciti nei *businessmen* un secondo effetto: la *volontà* di guidare e plasmare in senso sociale le proprie azioni, se non altro con lo scopo minimo di tutelare l'autonomia del sistema economico da forme via via più ampie di controllo statale. Dal contesto della *mixed economy*, insomma, secondo la chiave di lettura condivisa da questi interpreti, uscirebbe la responsabilità sociale d'impresa come alternativa al socialismo.

Sulla medesima lunghezza d'onda, proprio in quegli anni Keith Davis (1960, 1967) parla addirittura, con una certa pompa e un confidente afflato positivisticco, di una "ferrea legge della responsabilità", che regolerebbe necessariamente ogni ambito della storia umana e, dunque, anche i rapporti tra *business* e società. Poiché "responsabilità" e "potere" – questo è l'assioma – sono destinati ad equilibrarsi costantemente, la diminuzione dell'una reca con sé quella dell'altro. Così, "[...] il rifiuto di responsabili-

tà sociale conduce a una graduale erosione di potere sociale” (Davis, 1960: 73).

Governo e sindacati sono agli occhi di Davis gli attori che sfidano il *business* sul terreno della responsabilità sociale, non più nel senso che ve lo premono, bensì che potrebbero sostituirlo integralmente nella definizione dei confini e dei contenuti di tale territorio. In altre parole, Davis sottolinea come la mancanza di un’assunzione volontaria di responsabilità sociali da parte dei *businessmen* lascerebbe alla politica e alle controparti sociali il compito di assegnare normativamente o contrattualmente al potere economico quegli obiettivi di *performance* che la società comunque richiede e a cui esso si è mostrato sordo. È stato così nel corso della storia, dai primi *Factory Act* inglesi dell’Ottocento fino al *Fair Labor Standard Act* rooseveltiano del 1938, interpretabili come altrettanti rimedi politici all’indifferenza imprenditoriale dinanzi alle questioni della dignità e della sicurezza dei lavoratori. Il suo auspicio, pertanto, è che una migliore conoscenza delle leggi della dinamica sociale induca i *businessmen* a prendere l’iniziativa, ad essere protagonisti dei processi di cambiamento piuttosto che prigionieri di un contesto sociale sempre più restrittivo.

Poi, collocandosi in una prospettiva sociologica più esplicitamente funzionalista, Davis svilupperà questi spunti (Davis e Blomstrom, 1966) fino a teorizzare un legame biunivoco tra *business* e ambiente sociale come costante della struttura sociale: il *business* riceve domande (*input*) dall’ambiente sociale e fornisce risposte (*output*), che possono però essere passive o attive, a seconda che le domande siano meramente subite o che siano assunte positivamente nel loro significato e peso. In quest’ultimo caso, il *business* avrà creativamente elaborato risposte che influenzeranno a loro volta l’ambiente sociale, contribuendo a determinare il profilo delle sue ulteriori domande. Ecco allora che, come anticipato attraverso la figura della “ferrea legge della responsabilità”, due strade si parano innanzi ai *businessmen*: quella di una consapevole e deliberata guida delle trasformazioni sociali, oppure quella della subordinazione alle regole di un ambiente che evolve sotto l’influsso di altre forze.

Lo stesso Bowen, del resto, aveva evidenziato come nell’assunzione volontaria dei propri obblighi sociali dovesse essere colto lo specifico della cultura imprenditoriale americana nella sua veste contemporanea: ossia, la combinazione tra libertà di iniziativa economica e partecipazione ai destini della comunità⁵. E su questa linea, caratterizzata da un forte, per così dire, “ottimismo della volontà”, Davis si spinge ancora più avanti: addita quale aspetto decisivo della partecipazione imprenditoriale ai destini della

5. “In questo paese ci attendiamo che sia l’impresa a fare *volontariamente* molte delle cose che in paesi stranieri ci si attende dal governo” (Bowen, 1953: 29).

comunità, ancor più che la responsabilità nella creazione di quel benessere che è misurabile in termini di stabilità e crescita economica (“socio-economic obligations”), la responsabilità nella promozione dei basilari valori umani (“socio-human obligations”): motivazione e autorealizzazione nel lavoro, cooperazione, onestà.

Da un lato, infatti, lo “[...] *homo oeconomicus* è morto, se mai davvero è esistito” (Davis, 1960: 74), e dunque i *businessmen* nel trattare con azionisti, lavoratori, clienti, fornitori devono rendersi conto di avere a che fare con uomini le cui aspettative sono di più ampia portata rispetto alle pura e semplice efficienza e redditività d’impresa. Dall’altro lato, i *businessmen* detengono, accanto ad un potere socio-economico, anche un enorme *potere socio-umano*: le loro politiche e pratiche aziendali, vuoi in senso positivo, vuoi in senso negativo, presentano modelli, orientano a valori, influenzano sui comportamenti dei collaboratori, in primo luogo, ma anche, indirettamente, su quelli della più vasta platea dei consumatori e dell’opinione pubblica. Il *business* può e deve essere guardato come uno strumento di realizzazione di specifiche finalità umane.

Trova qui conferma, una volta di più, l’importanza che le *Human Relations* hanno avuto intorno alla metà del Novecento per l’elaborazione di una nuova visione culturale e organizzativa dei rapporti tra dirigenza industriale e lavoro. In Davis il riferimento rimane implicito, mentre diventa dichiarato con Joseph McGuire (1963), che concepisce la dottrina della responsabilità sociale d’impresa proprio come un prodotto tipico del movimento delle *Human Relations*⁶. In particolare, secondo McGuire, il merito di Mayo è stato quello di aver saputo diagnosticare correttamente la malattia e suggerirne la cura: in effetti, se “la massima difficoltà del nostro tempo è il collasso di quei codici sociali che in epoche precedenti ci sottoponevano alla disciplina di lavorare insieme costruttivamente” (Mayo, 1969: 152) (i codici tradizionali, quindi, che avevano funzionato ancora per lo meno nella prima fase del processo di industrializzazione e dell’organizzazione del lavoro di fabbrica) – ciò comporta la necessità di sostituire il perduto “elemento non logico” del codice sociale con la “logica della comprensione”, ovvero richiama alla consapevolezza che i problemi in causa sono di ordine non meramente economico, ma *socio-umano*. Benché, come osserva McGuire citando sempre le parole di Mayo, “abbiamo troppo pochi amministratori attenti al

6. “Mayo spronò i *businessmen* a rifuggire via dal ristretto obiettivo economico del profitto e a volgersi verso finalità più responsabili e socialmente accettabili. Il paese che per primo avesse operato questa transizione – egli sostenne – avrebbe superato gli altri nella corsa verso stabilità, sicurezza e sviluppo, mentre quelle nazioni che non avessero adottato il cambiamento, si sarebbero dovute confrontare con un sempre crescente grado di disorganizzazione sociale” (McGuire, 1963: 146).

fatto che il problema che devono affrontare è umano-sociale, e non economico” (*ibidem*).

Ecco il forte monito rivolto ai dirigenti industriali che i teorici della responsabilità sociale d’impresa raccoglieranno e rilanceranno, a partire da Bowen, il quale nello stilare una lista di scopi per un’attività economica responsabile colloca in bella evidenza proprio lo “sviluppo della persona” – in termini di qualità delle relazioni umane, espressione della personalità, accrescimento delle abilità professionali, opportunità di attività creative, ecc. – essendo consapevole di quanto sempre più l’organizzazione del lavoro industriale incida sul profilo morale dell’uomo.

Tuttavia, per riprendere il filo, è proprio Keith Davis colui che si spinge più lontano su questa strada, finendo, in un impeto di idealismo, per ascrivere all’ambito della competenza imprenditoriale non solo un doveroso riguardo all’interesse generale, ma anche la funzione della *leadership* del progresso sociale, visto come un nuovo umanesimo avente per meta “di realizzare compiutamente l’umana dignità, creatività e potenzialità proprie di uomini liberi” (1960: 75)⁷. Una *leadership* che presuppone, ovviamente, un *esercizio volenteroso*, più ancora che semplicemente volontario, delle responsabilità sociali e che, attuandosi, mostrerebbe l’avvenuto superamento, in certa misura, dell’individualismo economico e del correlato schema competitivo: infatti, come osserva Davis, offrendo alla persone motivazione, realizzazione nel lavoro e significato sociale, essa rivelerebbe il volto di un *business* che “[...] potrebbe dopo un lungo cammino essere definito *movimento*, nello stesso senso in cui la storia si riferisce al movimento dei lavoratori” (*ibidem*).

Eccoci, insomma, al ribaltamento dello scetticismo di Selekmán e all’encomio di un *business* che, lungi dal volerlo senza poterlo, è invece giudicato in grado e in dovere di farsi “movimento”. Col che tocchiamo con mano l’apice della dottrina della responsabilità sociale d’impresa come costruzione ideologica. L’impresa privata, già asserita cellula vitale del mondo libero e argine contro la barbarie del comunismo, diviene pure oggetto di una profezia salvifica: dare senso all’esistenza umana, fertilizzandola nel lavoro grazie a una nuova “logica della comprensione”...

Nata come fenomeno prima reattivo e poi creativo di fronte al rapido evolversi del capitalismo moderno, la dottrina della responsabilità sociale

7. L’importanza di una specifica dimensione “socio-umana” della responsabilità d’impresa è sottolineata indirettamente anche da George Albert Smith, Jr. (1962). Questi ritiene che il *businessman* abbia un’alta responsabilità a motivo del suo potere decisionale su risorse che non sono solo materiali, ma, in larga misura, umane. Ciò pone in gioco, infatti, il problema del contenuto morale (ovvero, della reale utilità sociale) dei beni e servizi per la cui produzione è comandato il lavoro dell’uomo, nonché il problema del *senso* di questo lavoro.

alla metà degli anni '60 trova nell'utopia una delle sue cifre significative. A ben altre dosi di realismo (non, però, di minor retorica) la ricondurran-
no invece i decenni successivi; ma ad essi la presente nota narrativa non
può estendersi.

Riferimenti bibliografici

- Berle A., Means G., *The Modern Corporation and Private Property*, Transaction Publishers, New Brunswick, N.J., 1932 [trad. it.: *Società per azioni e proprietà privata*, Einaudi, Torino, 1966].
- Bowen H., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Brothers, New York, 1953.
- Burnham J., *The Managerial Revolution*, 1941 [trad. it.: *La rivoluzione manageriale*, Bollati Boringhieri, Torino, 1982].
- Davis K., "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?", in *Californian Management Review*, 11, 3, 1960, pp. 70-76.
- Davis K., Blomstrom R., *Business and Its Environment*, McGraw-Hill, New York, 1966.
- Derber Ch., "The Fourth Wave", in *Notizie di Politeia*, 72, 2003, pp. 43-49.
- Dodd E.M., "For Whom are Corporate Managers Trustees?", in *Harvard Law Review*, 7, XLV, 1932, pp. 1145-1163.
- Eells R., Walton C., *Conceptual Foundations of Business*, Richard D. Irwin Inc., Homewood Illinois, 1961.
- Frederick W., *Corporation, be good! The Story of Corporate Social Responsibility*, Dog ear, Indianapolis, 2006.
- Galbraith J.K., *Il grande crollo*, Rizzoli, Milano, 2002.
- Heald M., *The Social Responsibility of Business: Company and Community, 1900-1960*, Transaction books, New Brunswick, N.J.
- Mayo E., *I problemi umani e socio-politici della civiltà industriale*, UTET, Torino, 1969.
- McGuire J., *Business and Society*, McGraw-Hill, New York, 1963.
- Selekman B., *A Moral Philosophy for Management*, McGraw-Hill, New York, 1958.
- Smith G.A., *Social Responsibility of Business Leaders – and Others – in a Rapidly Changing and Business-Oriented Society*, in id. (ed.), *Business, Society and the Individual*, Richard D. Irwin Inc., Homewood Ill, 1962.
- Tocqueville A., *La democrazia in America*, UTET, Torino, 1968.
- Veblen T., *Absentee Ownership and Business Enterprise in Recent Times. The Case of America*, Huebsch, New York, 1923.
- Walton C., *Corporate Social Responsibilities*, Wadsworth Publishing Company, Belmont, Ca., 1967.

La responsabilità sociale d'impresa, un movimento inevitabile per il Ventunesimo secolo

di *Emmanuel Toniutti*

Coltivata soprattutto con l'avvio del ventesimo secolo nella continuità originale del liberalismo, l'etica degli affari ha visto nascere tra l'altro:

- l'investimento socialmente responsabile e l'attenzione per le varie articolazioni della responsabilità sociale;
- il dibattito e i movimenti per le forme di sviluppo sostenibile;
- i codici di condotta delle organizzazioni.

I grandi scandali finanziari dell'inizio del ventunesimo secolo hanno portato in molte organizzazioni al rafforzamento delle procedure contabili e giuridiche ed imposto alle imprese un movimento inevitabile nel quale dovrebbero operare: lo sviluppo responsabile.

Il nostro mondo si trova oggi confrontato con un evento senza precedenti nella storia: la scomparsa possibile della specie umana se non troviamo nuovi modi di funzionamento e nuove energie il cui l'utilizzo non metta in pericolo il nostro pianeta.

La nozione "sviluppo sostenibile" è la traduzione dell'espressione inglese *Sustainable Development*. Direi che possiamo parlare di sviluppo responsabile.

Nata ufficialmente nel 1951 (Unione internazionale per la conservazione della natura), poi nel 1983 a partire dal completamento della relazione Brundtland, la nozione di sviluppo responsabile definisce tre responsabilità alla quali l'impresa deve rispondere in modo globale:

- **la responsabilità economica:** prendere decisioni e decidere le azioni che garantiscono la continuità finanziaria dell'impresa;
- **la responsabilità sociale:** prendere decisioni e decidere le azioni che garantiscono la continuità dell'occupazione e favoriscono il rispetto dei diritti dei dipendenti e l'integrazione dell'impresa nella società;
- **la responsabilità ambientale:** prendere decisioni e decidere le azioni che non mettono in pericolo lo sviluppo del pianeta e preservano il benessere delle generazioni a venire.

Il campo di decisione e d'azione, in questo ambito, sfida dunque direttamente la responsabilità individuale e collettiva dei dirigenti. Lo sviluppo responsabile implica una coerenza dei comportamenti dei dirigenti nel modo in cui:

- definiscono il posizionamento dell'impresa;
- sviluppano una strategia vincente dell'impresa;
- conciliano la prestazione finanziaria ed il successo umano dell'impresa;
- si impegnano per le generazioni future.

Lo sviluppo responsabile implica dunque un'etica dei capi che tenga conto dell'insieme di quest'imperativi. Su input di Kofi Annan, all'epoca segretario generale delle Nazioni Unite, un appello all'impegno delle imprese e anche delle business schools è stato lanciato nel settembre 2005 per sviluppare programmi di sensibilizzazione al concetto di "direzione globalmente responsabile" che implicano la consapevolezza della responsabilità etica negli affari. Lo sviluppo responsabile è la risposta a questa domanda.

Cos'è l'etica degli affari? Cosa implica la nozione della responsabilità per i dirigenti ed i quadri nella condotta degli affari dell'impresa? In cosa l'etica può costituire un vantaggio competitivo (se è bene gestita e condotta nella giusta direzione)?

Queste sono domande a cui i dirigenti devono dare risposte ispirandosi ai fondamenti dell'etica come vettore di coerenza della loro strategia, della loro organizzazione e del loro comportamento.

Gli imperativi economici, sociali e politici della mondializzazione fanno dell'etica dell'impresa e dello sviluppo responsabile una delle sfide inevitabili dei prossimi 30 anni. Di fronte all'aumento dell'"ultraliberalismo", dominante dagli anni 1980, ai grandi scandali finanziari dell'inizio degli anni 2000, è opportuno che molte imprese rivedano il loro posizionamento strategico e la loro identità, per fare dell'etica d'impresa un vantaggio concorrenziale decisivo. Il Business Model dello sviluppo responsabile è una delle risposte fondamentali da dare al senso economico ed umano dell'impresa.

La responsabilità sociale delle imprese: la prospettiva europea

di Marina Monaco e Claudio Stanzani

1. Il contesto politico in cui si è sviluppato il concetto di responsabilità sociale delle imprese

L'azione europea in materia di pratiche socialmente responsabili trova una fonte immediata nel Libro Bianco di Jacques Delors “*Crescita, competitività ed occupazione. Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo*”¹ del 1993: l'allora Presidente della Commissione Europea, di fronte alla crisi occupazionale, sottolineando come una semplice crescita dell'economia non potesse bastare a fronteggiare un disagio sociale di carattere strutturale, proponeva ai Paesi membri di costruire una *nuova* economia, sana, aperta, decentrata, competitiva e soprattutto *solidale*. La Commissione individuava il punto di forza per il potenziamento dell'occupazione nello sviluppo del senso di responsabilità collettiva di ognuno, con particolare riguardo per il mondo imprenditoriale che tanta parte poteva avere in questa sfida.

Il concetto di responsabilità sociale delle imprese appare però più compiutamente definita nel 1995, quando sempre Delors lancia, proprio insieme ad un gruppo di aziende europee, il “*Manifesto delle Imprese contro l'esclusione sociale*”², in cui tali imprese dichiaravano il proprio impegno nella lotta all'esclusione sociale, facendo esplicito riferimento al connubio (*twin concepts*³) *progresso-responsabilità*.

1. *Crescita, competitività, occupazione – Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo* – Libro bianco, COM n. 700 del 5/12/1993.

2. Disponibile in lingua inglese on line, www.csreurope.org/aboutus/social_exclusion_page393.aspx.

3. Le imprese firmatarie del Manifesto si riunirono in una Rete europea che promuove il dialogo e lo scambio di buone pratiche relative alla RSI, tuttora esistente ed attiva con il nome di CSR Europe, www.csreurope.org/.

Ma è soltanto nel marzo del 2000⁴ che la responsabilità sociale delle imprese diventa un punto focale dell'agenda politica dell'Unione, allorché al Vertice straordinario di Lisbona⁵ il Consiglio Europeo fa *esplicito appello proprio al senso di responsabilità sociale delle imprese*⁶ quale elemento chiave per rendere l'Unione Europea "lo spazio economico fondato sulla conoscenza più competitivo e dinamico del mondo, capace di una crescita sostenibile accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'*occupazione* e una *maggiore coesione sociale*": come contributo al raggiungimento di tali obiettivi di sviluppo e crescita entro il 2010, le imprese sono quindi chiamate ad attuare buone pratiche in termini di formazione permanente, organizzazione del lavoro, pari opportunità, inclusione sociale e sviluppo sostenibile⁷.

Pochi mesi dopo, l'Agenda sociale europea⁸ sottolinea ancora l'importanza della RSI misurandone il peso in termini di conseguenze sociali e occupazionali dell'integrazione economica e di adattamento delle condizioni di lavoro alla *new economy*, ed il Consiglio Europeo di Feira⁹, riprendendo la tematica della modernizzazione del modello sociale europeo attraverso l'investimento nel "capitale umano" e la costruzione di un forte stato sociale, accoglie favorevolmente le iniziative, peraltro di stampo ancora unicamente imprenditoriale – cui la Commissione dimostrerà in tempi più recenti di dare largo credito – di creazione e sviluppo di *network* a livello europeo in cui il dialogo possa essere di stimolo all'agire in modo socialmente responsabile¹⁰. Nello stesso senso il Consiglio si muove an-

4. Prima di questa data, il Luxembourg Job Summit del Novembre 1997, istituì un High-Level Group on the Economic and Social Implications of Industrial Change, il "Gyllenhammar Group": questo, nel rapporto del 1998 "Managing Change" suggerisce che "le imprese con più di 1000 dipendenti pubblichino annualmente un rapporto sulla gestione dei cambiamenti, dando anche conto *dell'impatto delle attività sociali intraprese*". Il rapporto del "Gyllenhammar Group" è disponibile alla pagina http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/gyllen_en.pdf.

5. 23-24 marzo 2000.

6. Conclusioni della Presidenza, punto 39, www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/ec/00100-r1.en0.htm.

7. Vedi anche *Conclusioni del Consiglio europeo straordinario di Lisbona del 23-24 marzo 2000*, "Bollettino UE", n. 3, 2000, p. 1.

8. Agenda sociale europea, elaborata nel mese di giugno, approvata dal Consiglio europeo di Nizza del 7, 8 e 9 dicembre 2000, GUCE n. 157 C del 30/5/2001, pp. 4-12.

9. 19-20 giugno 2000.

10. Conclusioni della Presidenza, punto 36: il Consiglio fa riferimento alla *First European Business Convention on Building Corporate Social Responsibility*, del Novembre del 2000, organizzata da CSR Europe, ex European Business Network for Social Cohesion fondata da Jacques Delors ed il Commissario Europeo Pdraig Flynn nel gennaio 1996; la conferenza ha inoltre lanciato la campagna europea "*For Sustainable Growth and Human Progress*" conclusasi nel 2005; http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/csr_conf_bxl.htm, www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/ec/00200-r1.en0.htm.

che a Stoccolma ed a Gothenburg¹¹; in questo ultimo vertice, tra l'altro, la strategia di Lisbona è ampliata con l'integrazione specifica dei *temi ambientali ed ecologici*, in linea con la comunicazione della Commissione *Sviluppo sostenibile in Europa per un mondo migliore: strategie dell'Unione Europea per uno sviluppo sostenibile*¹² del giugno 2001. Il Consiglio va quindi a completare l'impegno politico dell'Unione Europea con uno sguardo al rinnovamento economico e sociale e con l'aggiunta della terza dimensione, quella ambientale¹³.

È comunque necessario continuare a tenere presente che, sin dall'inizio del processo politico istituzionale in cui si è delineato il concetto di RSI, la preoccupazione dell'Europa di Lisbona è sempre stata, prima che sociale ed ambientale, innanzitutto di tipo economico, generata dalla perdita di terreno nei confronti del gigante statunitense, che costringeva a rivedere le proprie strategie certo in maniera globale, ma, *in primis*, in vista di una crescita economica ed occupazionale il più possibile rapida. L'idea di fondo sembra essere sempre stata quella di realizzare buone pratiche in termini di formazione permanente, organizzazione del lavoro, pari opportunità, inclusione sociale e sviluppo sostenibile quali obiettivi di ampio respiro e *a lungo termine*, in qualche modo – magari nei tempi e nelle modalità di realizzazione – strumentali, se non addirittura subordinati, alla crescita economica e di competitività¹⁴.

2. La Responsabilità Sociale delle Imprese tra la scena globale e quella europea

La questione della RSI si fonda per altro su problematiche di carattere globale che possono efficacemente essere affrontate con norme e strumenti riconosciuti su scala planetaria.

Nel 2001, contestualmente al lancio delle consultazioni sul concetto e l'uso della responsabilità sociale delle imprese, la Commissione europea, nella sua comunicazione *Promuovere le norme fondamentali del lavoro e migliorare la governance sociale nel contesto della globalizzazione*¹⁵, sot-

11. Rispettivamente 23-24 marzo 2001 e 15-16 giugno 2001, le conclusioni sono disponibili alla pagina http://europa.eu/european_council/conclusions/index_en.htm.

12. COM (2001)264 final/2.

13. Conclusioni della Presidenza, punto 20 www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/ec/00200-r1.en1.pdf.

14. In questo senso Olivier De Schutter, in *Corporate Social Responsibility European Style*, draft paper presentato alla conferenza "Corporate Social Responsibility in the EU-10: Expectations v. Reality", organizzata a Praga come parte del programma GARDE EPS, 15 settembre 2006, www.responsibility.cz/index.php?id=309.

15. Commissione dell'Unione europea, Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento europeo e al Comitato economico e sociale, *Promozione delle norme*

tolineava la necessità di un raccordo con le norme fondamentali del lavoro già esistenti a livello internazionale, rilevandone il carattere universale, e con gli altri organismi internazionali¹⁶.

A tutt'oggi, la questione del coordinamento tra strumenti internazionali già esistenti ed ancor di più quella dell'opportunità di un quadro europeo di riferimento, più o meno stringente, è, come si vedrà meglio in seguito, ancora viva. Tale questione investe, oggi come allora, innanzitutto il *ruolo delle autorità pubbliche*, in termini di forza che esse sono capaci – o meno – di porre a sostegno della RSI, e quindi – o ancor prima – di come la RSI stessa è effettivamente intesa. Alcuni passaggi della comunicazione potrebbero indicare che la Commissione del 2001 avesse in qualche modo messo a fuoco il problema: *“L'azione dei pubblici poteri è inoltre essenziale per incoraggiare le imprese a prendere ulteriormente coscienza delle loro responsabilità sul piano sociale e per creare un quadro che consenta di garantire che le imprese integrino gli aspetti ambientali e sociali nelle loro attività (...) Occorre incoraggiare le imprese ad integrare in modo attivo lo sviluppo sostenibile nelle attività che esse realizzano all'interno dell'Unione europea e nel mondo”*.

La Commissione sembrava volere, pertanto, a questo punto, facilitare la convergenza degli strumenti utilizzati su scala globale tramite una sua azione, per assicurare il corretto funzionamento del mercato interno e vigilare affinché fossero garantite condizioni eque: agli accordi internazionali ci si proponeva di fornire supporto applicativo, compatibilmente con il principio di sussidiarietà¹⁷.

È in questo quadro *globale*, e per riproporre la RSI in un quadro organico *europeo*, che la Commissione intese promuovere la consultazione sul tema e i suoi aspetti applicativi con *tutte* le parti interessate, dal mondo del *business* ai sindacati, dai poteri pubblici degli Stati Membri agli esponenti della società civile.

fondamentali del lavoro e miglioramento della governance sociale nel quadro della globalizzazione, COM n. 416, 2001 def. (non pubblicato in Gazzetta Ufficiale, on line www.uil.it/rsi/COM%202001%20416%20MIGLIORAMENTO%20GOVERNANCE%20NEL%20QUADRO%20DELLA%20GLOBALIZZAZIONE.pdf).

16. Esplicito richiamo viene fatto ai progressi sul piano internazionale a sostegno delle norme fondamentali sul lavoro e ai codici di condotta internazionali quali “La dichiarazione tripartita dell'OIL di principi concernenti le imprese multinazionali e la politica sociale del 1977”, aggiornata nel 2000 alla luce della dichiarazione del 1998 relativa ai principi e ai diritti fondamentali sul lavoro; alle “Linee guida dell'OCSE per le imprese multinazionali”, adottate nel 2000; all'iniziativa “Global Compact” delle Nazioni Unite, varata nel 2000.

17. La Commissione invita quindi il Consiglio a ribadire quelle che furono le conclusioni del Consiglio dell'ottobre 1999 su commercio e lavoro, vale a dire l'universalità delle norme fondamentali del lavoro, il sostegno all'opera dell'OIL e alla sua cooperazione con altre organizzazioni internazionali e il rifiuto degli approcci di tipo sanzionatorio nella politica commerciale secondo quanto stabilito dall'Organizzazione Mondiale del Commercio.

Il dibattito che ne scaturì portò alla luce modi diversi di intendere il significato di RSI, e quindi i suoi strumenti applicativi, sul piano internazionale ma ancor di più su quello europeo.

3. Il Libro Verde del 2001 Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese

Publicato il 18 luglio 2001, il Libro Verde¹⁸ è lo strumento con cui la Commissione avvia tale consultazione sulla responsabilità sociale delle imprese nelle sue diverse possibili accezioni.

Il documento la definisce “*l’integrazione volontaria – quindi al di là degli obblighi legali imposti – delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate*”, individuando così un campo di applicazione dal punto di vista della *dimensione interna* – gestione delle risorse umane, tutela di salute e sicurezza, adattamento alle trasformazioni nelle ristrutturazioni aziendali e gestione degli effetti sull’ambiente – quanto di quella *esterna* – rapporti con le comunità locali, costruzione di partnership commerciali, rapporti con fornitori e consumatori, rispetto dei diritti umani nella catena di fornitura e preoccupazioni ambientali a livello planetario.

Ma si tratta in realtà di una definizione ampia, che lascerà spazio a diversissime connotazioni, e di conseguenza a diversi approcci politici nell’applicazione dei principi e nella divisione dei ruoli dei vari attori in campo, rispetto alle quali anche la Commissione dovrà cercare di definire la propria posizione in quanto pubblica autorità.

L’intenzione della Commissione era quella di definire le modalità di costituzione di un partenariato per la creazione di una *struttura europea* in cui¹⁹ tutti i portatori di interessi, ma soprattutto il mondo dell’impresa, erano chiamati a contribuire, ognuno con diverso ruolo e modalità, in un sistema di sinergie e complementarietà.

Tale sistema dovrebbe partire dalla concezione di RSI come di una *modalità di gestione stessa dell’impresa*, conscia delle ripercussioni, oltre che economiche, anche sociali ed ambientali delle proprie attività. La ga-

18. COM(2001) 366 definitivo del 18/7/2001, http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_en.pdf.

19. “Tale azione porta allo sviluppo di nuove partnership e di nuovi ambiti per le relazioni stabilite nell’ambito delle imprese, in particolare per quanto riguarda il dialogo sociale, l’acquisizione delle qualifiche, l’uguaglianza delle opportunità, la previsione e la gestione del cambiamento; a livello locale o nazionale, per il consolidamento della coesione economica e sociale e la protezione della salute e, in modo più generale, su scala planetaria, per la protezione dell’ambiente e il rispetto dei diritti fondamentali”.

ranza di uno sviluppo sostenibile sarebbe, dunque, fornita da un comportamento responsabile *volontariamente assunto*, al di là delle prescrizioni legali²⁰, ritenuto di interesse sul lungo periodo.

In sostanza, le imprese “*deciderebbero di propria iniziativa di contribuire a migliorare la società e rendere più pulito l’ambiente*”²¹, perché le scelte di responsabilità risulterebbero operate nell’interesse economico stesso dell’impresa ed anche nel lungo periodo le “*imprese che ottengono buoni risultati nel settore sociale (...) indicano che tali attività possono avere come risultato migliori prestazioni e possono generare maggiori profitti e crescita*”; “*i consumatori vogliono non solo acquistare prodotti corretti e sicuri, ma anche sapere che essi sono stati fabbricati secondo criteri socialmente responsabili*”²².

Con il Libro Verde la Commissione apre la discussione sulla RSI intesa come sistema, di regolamentazione dell’attività imprenditoriale, scevro dall’imposizione di regole dall’alto e dalla minaccia di sanzioni legali; essa considera tuttavia anche l’opportunità di meccanismi di *soft law*, incentivi e iniziative comunitarie come soluzioni per orientare le attività imprenditoriali in modo da massimizzare gli impatti positivi e minimizzare quelli negativi sulla comunità.

A questo punto sembra ancora delineabile la prospettiva di una regolamentazione europea per un corretto e trasparente funzionamento dell’approccio basato sull’auto-incentivo, in grado di spingere l’idea di responsabilità sociale dell’impresa oltre il primario interesse imprenditoriale al profitto. Ma un simile quadro di regolamentazione comporta un intervento

20. Comportamento responsabile volontario non è però approccio del tutto distinto, ed in nessun caso sostitutivo dell’adempimento degli obblighi di legge, come testimonia il ruolo attivo che viene riservato alle autorità pubbliche nella promozione di tale comportamento (Punti 21 e 22).

21. Questo in conseguenza delle “nuove preoccupazioni e attese dei cittadini, dei consumatori, delle pubbliche autorità e degli investitori in vista della mondializzazione e delle trasformazioni industriali di grande portata”; della affermazione di “criteri sociali che influiscono sempre più sulle decisioni di investimento degli individui o delle istituzioni, sia in quanto consumatori che in quanto investitori”; delle “inquietudini crescenti suscitate dal deterioramento dell’ambiente provocato dall’attività economica”; ed infine della “trasparenza arrecata dai mezzi di comunicazione e dalle tecnologie moderne dell’informazione e della comunicazione nell’attività delle imprese” (Introduzione).

22. Ed ancora: siccome “l’investimento socialmente responsabile (ISR) ha visto notevolmente aumentare la propria quota di popolarità presso i grandi investitori”, e poiché “tali politiche contribuiscono a minimizzare i rischi anticipando e prevenendo le crisi suscettibili di nuocere alla reputazione dell’impresa e di provocare una spettacolare caduta dei prezzi e delle azioni”, anche “gli indici che identificano, sul mercato europeo, le imprese che ottengono i migliori risultati dal punto di vista sociale ed ecologico diverranno sempre più indispensabili al varo dei fondi di investimento socialmente responsabile ed al confronto delle prestazioni su cui si basa questo tipo di investimento”.

pubblico capace d'incidere, con maggiore o minore intensità di regolazione, sulla autodeterminazione dell'impresa: la Commissione Europea si dimostrerà non in grado di assumere questo ruolo.

3.1. *Il dibattito aperto e gli esiti della consultazione: le posizioni (e le preoccupazioni) delle parti sociali, della società civile e delle istituzioni europee*

Le reazioni alla consultazione pubblica del secondo semestre del 2001 furono più di 250²³, di cui quasi la metà dalle organizzazioni imprenditoriali e datoriali, in altra larga parte dai sindacati e dalle organizzazioni della società civile, quali associazioni dei consumatori, da soggetti internazionali, europei, regionali e nazionali. L'impostazione della Commissione è generalmente condivisa, ma la maggioranza dei contributi sottolinea la necessità di migliorare trasparenza, diffusione, completezza e affidabilità dell'informazione e delle condizioni di produzione e di vendita etiche e socialmente ed ecologicamente responsabili dei beni.

Questi temi costituiscono il vero cuore del dibattito, che verte sulla creazione di un sistema unitario europeo di norme e procedure di valutazione e certificazione delle pratiche socialmente responsabili, che da un lato le imprese vedrebbero come imposizione dall'alto di regolamentazione incompatibile con la natura *volontaria* di tali pratiche, e che per le altre parti sociali garantirebbe, invece, standard di trasparenza ed efficacia più sicuri ed elevati.

Per le organizzazioni imprenditoriali a livello europeo²⁴, “le pratiche in materia di responsabilità sociale sono e devono restare *business-driven*”, e cioè a totale appannaggio delle imprese, vista la natura volontaria della RSI. Il mondo imprenditoriale è già dal 2001 in aperto disaccordo con la creazione di un sistema unitario europeo normativo, quand'anche di *soft law*, e di valutazione, certificazione e *labelling* delle pratiche socialmente responsabili. Esisterebbe, infatti – a loro giudizio – una contraddizione tra la natura volontaria di queste, studiate e spontaneamente applicate dalle singole imprese (anche piccole e medie) ed il tentativo di catalogare e forzare tali pratiche in uno schema comune poco diversificabile. Una strategia che mal si adatterebbe alla variegata realtà imprenditoriale ed in più: depauperante in termini di creatività, ingiustificata, inutilmente costosa e

23. Consultabili alla pagina http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/csr_responses.htm.

24. Tra cui la European Round Table of Industrialist, e l'allora UNICE, oggi Business-europe, solo per citarne due. La posizione di UNICE del 26 novembre 2001, è molto chiara ed esplicita su questo punto. Disponibile sul sito www.business-europe.eu.

sconveniente, non solo per le piccole e medie imprese – esposte, nel caso, a costi amministrativi e a procedure burocratiche complicate che non sarebbero in grado di gestire – ma anche per le grandi, costrette a adattare le proprie strategie di mercato e ad alzare i costi di etichettatura, e quindi dei prodotti, in nome di una trasparenza-coerenza che, attraverso le pratiche già adottate, ai consumatori non mancherebbe. La maggior parte delle imprese, inoltre, già utilizzerebbe procedure interne che garantirebbero lo stesso alto livello di accuratezza e credibilità offerto da quelle esterne, e senza oneri amministrativi e pecuniari aggiuntivi.

Il ruolo positivo della Commissione dovrebbe, allora, limitarsi a favorire lo scambio continuo e costante di buone pratiche, al coordinamento a livello nazionale e nei paesi terzi, al supporto dei codici già esistenti a livello globale grazie a OCSE, OIL e ONU, ma senza aggiungerne di nuovi creando così confusione e disorientamento da eccessiva “proliferazione di iniziative”.

Per contro, da più parti si sottolinea che le iniziative volontarie delle imprese non sarebbero sufficienti a proteggere i lavoratori e i cittadini. Pur comprendendo, infatti, la natura volontaria della RSI, le organizzazioni non governative e le associazioni di rappresentanza della società civile affermano che le imprese dovrebbero rendere conto delle proprie attività in campo sociale secondo *criteri minimi chiaramente stabiliti a livello europeo e validi per tutti*. Le pratiche socialmente responsabili non dovrebbero essere intraprese, applicate ed anche *valutate unilateralmente* dall’impresa stessa; per essere credibili servirebbe loro un metodo standardizzato ed uniforme per tutti e di un sistema indipendente di monitoraggio delle pratiche.

I sindacati, in particolare a livello europeo con la Confederazione Europea dei Sindacati²⁵, vorrebbero sfatare “l’illusione” che l’approccio “*unilaterale*” delle imprese mitigherà i rapporti di potere al loro interno, e che tutte le parti interessate avrebbero uguale peso politico in questi rapporti: il comportamento esemplare di qualche impresa, più o meno “virtuosa”, non basterebbe ad assicurare la presa di responsabilità sociale ed ambientale delle imprese, soprattutto di quelle che operano nei paesi in via di sviluppo, dove standard minimi anti-sfruttamento sono lontani dall’essere prefissati. La RSI dovrebbe invece svilupparsi in un quadro univoco e permanente, e concentrarsi sulla qualità del lavoro, la formazione professionale continua, intesa come metodo di sviluppo dell’impresa stessa; sulla capacità di informazione, consultazione, partecipazione e negoziazione con i lavoratori e i sindacati; sul “giocare d’anticipo” rispetto ai cambiamenti e alle ristrutturazioni; sul rispetto e la promozione dei diritti fonda-

25. Responsabilità sociale delle imprese in un quadro legislativo e contrattuale, risoluzione adottata dal Comitato Esecutivo della CES il 10-11 ottobre 2001, Bruxelles.

mentali; in sostanza, in un contesto legislativo e contrattuale secondo un metodo costruttivo collettivo e democratico, e nell'ambito del modello sociale europeo, nel rispetto delle legislazioni nazionali e di una economia *sociale* di mercato²⁶.

Per la CES sarebbe assolutamente necessario un sistema unitario europeo, volontario ma non unilaterale, per valutare la credibilità sociale ed ambientale di un'impresa. Un sistema coerente con le caratteristiche del modello sociale europeo e coi valori condivisi dagli stati membri; un sistema composto di regole che garantiscano che la responsabilità sia presa non solo a livello interno, ma anche a livello esterno²⁷.

Il Consiglio²⁸, il Comitato Economico e Sociale²⁹ ed il Comitato delle Regioni³⁰ si sono pronunciati generalmente a favore di un quadro di riferimento unitario europeo, ma un contributo particolarmente ricco proviene dal Parlamento Europeo: nel rapporto sul Libro Verde³¹, esso propone di inserire la RSI in tutte le aree di competenza dell'UE, con particolare riferimento al fondo regionale e sociale, e suggerisce che le imprese presentino un rapporto annuale sulle loro prestazioni sociali, ambientali e con riguardo alla dimensione dei diritti dell'uomo.

26. Quasi, sottolinea la CES, come avviene nelle imprese cooperative, i cui principi privilegiano l'azione al servizio dei propri membri, piuttosto che del profitto, e che attuano sistemi di gestione partecipativi e democratici, garantendo alle persone e al lavoro il primato sulla ripartizione degli utili.

27. In particolare nei Paesi in via di sviluppo, dove le deboli democrazie, i sindacati osteggiati e la mancanza di norme non possono impedire alle imprese di operare in maniera dannosa dal punto di vista: ecologico, industriale, sociale.

28. Questo ritiene che un quadro di riferimento unitario a livello europeo costituirebbe un valore aggiunto rispetto alle misure attuali a livello locale e nazionale, e contribuirebbe non solo ad elevare il livello di coesione sociale, di protezione dell'ambiente e di rispetto per i diritti fondamentali, ma anche a migliorare la competitività in tutti i tipi di impresa, dalle PMI alle multinazionali ed in tutti i settori di attività (Risoluzione del Consiglio dell'occupazione e delle politiche sociali sulla RSI, del 3 dicembre 2001).

29. Questo evidenzia come i principi di azione volontaria, insieme alle linee guida contenute negli accordi delle organizzazioni internazionali esistenti, debbano essere la struttura di riferimento per ulteriori iniziative europee (Parere del Comitato economico e sociale sul tema "Libro verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", 20 marzo 2002, CES 355/2002 DE/MEV/JKB/hm) www.lex.unict.it/eurolabor/documentazione/altridoc/ces2002/ces355-2002.pdf.

30. Il livello europeo avrebbe modo di fornire una struttura per creare consapevolezza, promozione dei principi di responsabilità ed aiutare il commercio ed i servizi pubblici ad integrare la RSI nelle proprie attività.

31. Report on the Commission Green Paper on Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility (COM(2001) 366 C5-0161/2002 2002/2069(COS)) Committee on Employment and Social Affairs, rapporteur MEP Richard Howitt, on line: http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/pdf/012-GOVEU_European-Parliament_EU_020430_en.pdf.

Il Parlamento lancia per primo l'idea di creare un Foro, una piattaforma europea, per promuovere il dialogo tra tutte le parti interessate, ma non solo: *“le aziende ed altri interessati potrebbero essere invitati a registrare i propri codici di comportamento presso la piattaforma, che a sua volta controllerebbe che tutti i codici si uniformassero a standard minimi lavorativi, sociali ed ambientali già approvati ad un livello internazionale. Le imprese sarebbero chiamate allora a rendere annualmente conto del proprio agire responsabile e degli impatti sociali e ambientali, secondo una legislazione europea adatta che lo rendesse obbligatorio”*³².

Alla fine della consultazione del 2001, quindi, la concezione di RSI, con il suo effettivo contenuto, appare declinabile in almeno due accezioni; da un lato, quella dell'impresa, che vede nella RSI una specie di alternativa alla regolamentazione eteronoma di qualunque grado di incidenza, a fronte di principi internazionali già esistenti. Secondo questo approccio, il mercato avrebbe, infatti, in se i meccanismi per orientare l'agire imprenditoriale su certe questioni. Dall'altro lato, quella delle organizzazioni sindacali e non governative, per le quali il business avrebbe precisi doveri nei confronti degli azionisti, degli investitori, ma anche dei lavoratori, dei clienti/consumatori, dell'ambiente e degli abitanti delle comunità ove impianta le proprie attività; di conseguenza, i comportamenti delle imprese dovrebbero essere garantiti da norme stringenti e valide per tutti a livello europeo.

4. La Comunicazione del luglio 2002 sulla Responsabilità sociale delle imprese: Un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile

La Commissione, dal canto proprio, nel luglio 2002 risponde alla consultazione con una comunicazione³³ che annuncia una serie di strategie in diverse aree.

Considerato che le *“prove attendibili del contributo della responsabilità sociale ed ambientale alla competitività, e quindi allo sviluppo sostenibile, saranno il miglior argomento e quello più efficace per incoraggiare le imprese ad adottare un approccio socialmente responsabile”*, la Commissione si propone, innanzitutto, di aumentare la conoscenza sugli impatti positivi delle pratiche di RSI nel mondo del business in Europa e, attraverso attività di formazione, all'estero, in particolare nei paesi in via di sviluppo. Nel suo approccio, la Commissione valuta che la cooperazione

32. P. 18 del rapporto.

33. Comunicazione della Commissione relativa alla *Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, COM(2002) 347 definitivo, http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/it/com/2002/com2002_0347it01.pdf.

tra i vari portatori di interessi e *“la fiducia dei consumatori, favorita dall’atteggiamento responsabile delle imprese, possono rivelarsi un importante fattore di crescita economica”*³⁴.

Riguardo le PMI – piccole e medie imprese –, la Commissione prevede una serie di iniziative³⁵ e nota come *“in futuro, saranno probabilmente le grandi imprese loro clienti a spingere le PMI ad adottare pratiche socialmente responsabili (...) aiutandole a far fronte a tali sfide, fornendo loro formazioni, programmi di tutorato o attraverso altre iniziative”*³⁶.

Oltre al costante scambio di esperienze e buone pratiche tra imprese, per *“identificare le sfide comuni e le possibilità di cooperazione tra i concorrenti”*³⁷, la Commissione intende *“promuovere inoltre un meccanismo di esame reciproco delle pratiche socialmente responsabili degli Stati membri, al fine di valutare i risultati e il valore aggiunto dei quadri regolamentari e dei programmi di controllo in vigore”*³⁸.

La promozione della trasparenza delle pratiche di RSI e dei suoi strumenti, resta però un punto critico. La comunicazione della Commissione intravede la necessità di un’iniziativa europea unitaria, perché *“la proliferazione di strumenti diversi, difficilmente comparabili, della RSI (norme di gestione, programmi di etichettatura e di certificazione, elaborazione di relazioni, ecc.), che genera confusione in imprese, consumatori, investitori, altri soggetti interessati e pubblico, causa, a sua volta, di distorsioni del mercato. Di conseguenza, l’Unione potrebbe, tramite la sua azione, facilitare la convergenza degli strumenti utilizzati per assicurare il corretto funzionamento del mercato interno e vigilare affinché siano garantite condizioni eque”*³⁹. Ancora: *“Perché le aspettative nei confronti della RSI diventino più evidenti, è necessaria una certa convergenza di concetti, strumenti, pratiche ai fini di una maggiore trasparenza, senza soffocare l’innovazione, che risulti utile a tutti”*⁴⁰.

Secondo la Commissione Europea, i codici di condotta dovrebbero, dunque, basarsi sulle convenzioni fondamentali dell’OIL e sugli orientamenti dell’OCSE per le imprese multinazionali, in quanto norme minime

34. P. 10.

35. Paragrafi 4.4 e 4.5.

36. P. 13.

37. P. 11.

38. P. 12.

39. P. 9.

40. “L’interesse manifestato nei confronti degli indici di riferimento ha portato, nell’ultimo decennio, ad un proliferare di direttive, principi e codici. Non tutti questi strumenti sono comparabili quanto al loro campo d’applicazione, le loro aspirazioni, la loro attuazione o applicabilità a imprese, settori o industrie particolari. Essi non rispondono inoltre all’esigenza di un’effettiva trasparenza quanto ai risultati sociali ed ambientali delle imprese”. Paragrafo 5, p. 14.

e valori fondamentali comuni di riferimento. Inoltre, questi dovrebbero includere meccanismi appropriati in vista della loro valutazione e del controllo della loro attuazione, nonché un sistema di conformità, associare alla loro elaborazione e applicazione ed al loro monitoraggio le parti sociali ed altre parti interessate, anche nei paesi in via di sviluppo, assicurare la diffusione delle buone pratiche delle imprese europee.

Di fronte a queste affermazioni contenute nella Comunicazione del 2002, l'impressione che la Commissione voglia in qualche modo dare seguito alle osservazioni delle parti sociali e del Parlamento Europeo: la RSI concepita come un sistema di regolamentazione dell'attività imprenditoriale basato su iniziative volontarie, *incentivi* e meccanismi di *soft law*, ma allo stesso tempo coerente con linee guida specifiche ed univoche sul piano sociale, ambientale, ecc.

La verità è, invece, che la Commissione non opera alcuna scelta e non prende alcuna posizione. Essa si limita ad affidare alle parti sociali, riunite in un forum multilaterale, il compito di considerare l'efficacia e la credibilità dei codici di condotta esistenti e di analizzare le possibilità di promuovere la convergenza a livello europeo ben sapendo quanto queste parti sono in aperto e profondo disaccordo fra loro.

Una scelta, quella della Commissione, che, non chiarendo fino in fondo il proprio ruolo di autorità pubblica europea, porterà le parti sociali ad un inconcludente confronto.

4. Il Forum Europeo Multilaterale (European Multi-stakeholders Forum)

Il Forum Europeo Multilaterale era inizialmente concepito per promuovere: la trasparenza delle pratiche e degli strumenti della RSI e lo scambio di esperienze e buone pratiche fra i diversi attori al livello di UE. Doveva servire, inoltre, per riunire le iniziative all'interno dell'Unione cercando di stabilire un metodo comune europeo e principi informativi, come base per il dialogo internazionali e con i paesi terzi. Il suo compito era, infine, quello di identificare ed esplorare aree in cui l'azione supplementare al livello europeo sarebbe stata necessaria.

Come ricordato più sopra, l'originaria idea di questo Forum fu del Parlamento, ma se il rapporto dell'aprile 2002 conteneva esplicite proposte di stabilire standard europei nella stesura e nella valutazione dei codici di condotta, di rapporti annuali obbligatori, e la riunione di una sorta di gruppo di esperti di diversa estrazione per la valutazione imparziale⁴¹, la

41. Come per altro il relatore Howitt aveva già richiesto in occasione del rapporto redatto nel 1999 Standard Europei per le imprese Europee operanti nei Paesi in via di sviluppo: verso un Codice di Condotta Europeo, EP doc.A4-0505/98, OJC 104 of 14/4/1999, p. 180.

risoluzione⁴² poi adottata nel mese di maggio 2002 non contiene più alcun riferimento a questo tipo di obbligatorietà, così come anche la comunicazione della Commissione.

Anche se ufficialmente lanciato nell'ottobre 2002, il Forum di fatto era già stato istituito su base sperimentale dopo le prime reazioni al Libro Verde del 2001, che richiedevano un maggior dialogo tra le parti interessati. Furono tenute tre Tavole Rotonde preliminari di aggiornamento di tutti i partecipanti sui recenti sviluppi globali, con esperti e presentazione di casi di RSI.

Ma in realtà gli incontri furono l'occasione per aprire un dibattito sul mandato stesso del Forum. Al lancio ufficiale, nell'ottobre 2002, il suo mandato⁴³ fu di *“migliorare la conoscenza circa il rapporto fra la RSI e lo sviluppo sostenibile (compreso il relativo effetto su competitività, coesione sociale e protezione dell'ambiente) facilitando lo scambio di esperienza e buone pratiche, riunendo gli strumenti esistenti e le iniziative sulla RSI, con un'importanza particolare sulle funzioni specifiche della PMI, considerando le iniziative europee e la legislazione esistente e tenendo conto degli strumenti riconosciuti a livello internazionale⁴⁴, e discutere sulla convenienza di stabilire dei principi informativi comuni a livello europeo per le pratiche e gli strumenti di RSP”*.

Il Forum è concepito come una piattaforma di discussione tra diversi stakeholders (portatori di interesse) alla ricerca di consenso sulla eventuale necessità (o meno) di nuove iniziative a livello europeo in tema di RSI, e se – e solo se – del caso, di quale natura. Nemmeno la dimensione di monitoraggio del Forum fa più parte di questo quadro.

A seguito degli interventi della parte imprenditoriale durante la fase sperimentale⁴⁵, al lancio ufficiale del Forum, anche il riferimento alle nuo-

42. Risoluzione del Parlamento europeo sul Libro verde della Commissione «Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese» COM(2001) 366 C5-0161/2002 /2069(COS), 30 maggio 2002.

43. http://circa.europa.eu/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20Rules.htm.

44. Quali le linee guida di riferimento dell'OCSE per le imprese multinazionali, la Carta Sociale del Consiglio di Europa, le convenzioni dell'OIL e la Carta Internazionale dei Diritti dell'Uomo.

45. Dopo aver espresso apertamente la propria preoccupazione (Lettera di Philippe de Buck ai membri del Parlamento Europeo, 20 marzo 2002, on line alla pagina www.business-europe.eu/content/default.asp?pageid=426 come tutti i documenti relativi a Business-europe) per il rapporto e la risoluzione allora in via di discussione presso il Parlamento Europeo nel marzo 2002, all'apertura ufficiale del Forum in ottobre, UNICE dichiara che “sarebbe inadeguato concepire il forum come posto in cui i partecipanti si aspettino di negoziare o definire le linee di riferimento o i principi informativi. Le imprese dovrebbero essere incentivate e non ostacolate nei tentativi di trovare le soluzioni dinamiche ed innovatrici. Le sfide che l'impresa affronta, quali la necessità di convergenza,

ve aree in cui potrebbe essere necessaria una nuova azione da parte dell'Unione era stato eliminato, quindi, stando alla lettera del mandato, si toglieva la possibilità di prevedere la formulazione di raccomandazioni per future azioni legislative, anche solo per assicurare la trasparenza e la coerenza delle iniziative volontarie.

La situazione all'interno del Forum a questo punto era estremamente tesa, quasi paradossale: da un lato le organizzazioni non governative e la Confederazione Europea dei Sindacati, che ritenevano che la Commissione fosse stata chiara nel dare al Forum il compito di trovare soluzioni di maggiore convergenza e trasparenza⁴⁶ (codici di condotta, schemi di *management*, obbligo di *reporting*, *labelling* ed investimenti socialmente responsabili), dall'altro il gruppo imprenditoriale, che rivendicava la guida del Forum, a ribadire che fare proposte per azioni comunitarie andava oltre il mandato stesso.

Il Forum ha lavorato per circa due anni ed ufficialmente ha presentato le proprie conclusioni il 29 giugno 2004. Ma in realtà nessun consenso fu mai raggiunto: il rapporto finale, che riporta i punti discussi ed approvati durante i lavori, contiene una nota di alcune ONG che si riservavano di ridiscuterli al proprio interno.

A Forum chiuso, il giorno della presentazione delle sue conclusioni, in una lettera alla Commissione ed al Parlamento⁴⁷ le stesse ONG richiamano l'attenzione su alcuni punti cruciali e da trattare necessariamente affinché le discussioni di due anni possano tradursi in azione ed essere, quindi, rilevanti. Sfatando la "falsa idea" (che la CES definisce "*le illusioni*") che

trasparenza e la responsabilità delle pratiche di RSI sono raccolte dalla stessa impresa. Considerando che è utile avere un dibattito circa queste sfide, esse saranno trattate e risolte secondo il mercato. Non c'è in questa fase posto per i metodi normativi o prescrittivi. Una composizione equilibrata del forum e specialmente delle relative tavole rotonde è un fattore importante per il suo successo. Assicurare una partecipazione consona ai datori di lavoro e alle organizzazioni imprenditoriali è cruciale, come lo è la partecipazione "dei professionisti della RSI" (aziende). Sarebbe un errore fondamentale ignorare il fatto che la RSI è essenzialmente una questione di management aziendale, e che quindi le aziende hanno un ruolo principale nell'informazione del dibattito". Per la European Round Table of Industrialists non era quindi il caso di porre in pericolo le pratiche socialmente responsabili già applicate con un sistema standardizzato specifico per l'Europa, che frustrerebbe la competitività delle imprese europee che verrebbero svantaggiate nei confronti di quelle operanti in altre regioni.

46. Anne Sophie Parents per le ONG della Social Platform: "Il Forum deve formulare forti raccomandazioni su come creare una convergenza di standard in tema di RSI, per promuovere sistemi credibili e verificabili di reporting e auditing", primo high level meeting del Forum.

47. 29 giugno 2004, www.foeeurope.org/corporates/NGO%20CSR%20open%20letter%20290604.pdf.

il pur crescente impegno volontario di alcune imprese possa essere sufficiente senza un quadro di riferimento costituito da politiche unitarie che creino un ambiente adattato ed assicurino la responsabilità di tutte le imprese, le ONG chiaramente puntualizzano che *la vera sfida del Forum è in realtà politica* ed indirizzata alle autorità pubbliche perché passino dal dialogo moderato a sviluppare politiche, fissare standard e se necessario imporli. Concretamente è quindi richiesto alla Commissione, al Consiglio ed al Parlamento, neutrali o assenti dal Forum, di assumere un ruolo nello sviluppo di un effettivo quadro europeo di RSI.

La CES⁴⁸, pur riconoscendo i passi avanti effettuati (per esempio, per quanto riguarda la partecipazione dei sindacati, il ruolo della contrattazione collettiva, la Carta dei Diritti Fondamentali ed il rapporto fra il dialogo sociale e RSI), sostiene⁴⁹ che il Forum ha cercato di chiarire alcune incertezze circa la natura della RSI, ma perché questa non rimanga un puro “approccio filantropico o un esercizio di pubbliche relazioni” è necessario stabilire degli standard unitari cui le imprese sono tenute a conformarsi, standard da applicare sulla dimensione globale, per evitare lo sfruttamento delle comunità più deboli. Concretamente le imprese dovrebbero essere tenute a presentare un rapporto annuale sulle proprie attività di RSI, la trasparenza e la qualità dovrebbero essere garantite anche per la catena di produzione e dovrebbero coprire le pratiche di sub-appalto, per promuovere la RSI dovrebbe essere altresì disegnata una politica per l’uso dei fondi europei, così come sarebbe necessario un sistema di certificazione per verificare la legittimità di pratiche di pretesa RSI. Si suggerisce, infine, la costituzione di un organismo di controllo degli standard fissati a livello europeo che, attraverso rapporti annuali misuri i progressi in tema di RSI.

Ai lavori del Forum seguono due anni di silenzio sul tema, che le parti sindacali e le ONG⁵⁰ interpretano come un desiderio di non mettere ulteriormente mano alla questione. All’annuncio della pubblicazione di una nuova comunicazione, la CES esprime il timore di una spaccatura fra i vari *stakeholder* coinvolti e di una diminuzione di ruolo delle organizzazioni che rappresentano la parte sociale. La CES si dice preoccupata per un’evoluzione non equilibrata e unilaterale del dibattito, condizionato solo dal punto di vista imprenditoriale⁵¹.

48. Vedi posizione www.etuc.org/a/418.

49. www.etuc.org/a/453, www.etuc.org/a/248.

50. Si veda la lettera congiunta del 9 marzo 2006, firmata da CES, Social Platform e Amnesty International www.socialplatform.org/module/FileLib/CSRjointdeclaration-march2006.pdf.

51. www.etuc.org/a/2190.

5. La seconda comunicazione della Commissione. *Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese*⁵²

A due anni di distanza dalla conclusione del Forum ed in questo clima, la Commissione presenta il 22 marzo 2006 la sua ultima comunicazione in tema di RSI. Questo ritardo e il fatto che la pubblicazione era inizialmente annunciata per la primavera 2005, sono conseguenza dell'intenso dibattito interno alla Commissione su questo punto. Nel frattempo ha avuto luogo la valutazione di medio termine della Strategia di Lisbona, che aveva riaffermato gli obiettivi di crescita e di creazione di posti di lavoro sotto l'egida del partenariato di Lisbona per la crescita e il lavoro. L'idea di costituire un quadro di regolamentazione per la RSI in Europa, che le organizzazioni imprenditoriali erano già riuscite a evitare quasi interamente durante i lavori del Forum, ritorna con questa comunicazione alla ribalta. Peraltro offrendo il fianco a notevoli critiche.

Il cuore della comunicazione del 2006 è chiaramente espresso nel passaggio introduttivo: *“Poiché la RSI è fondamentalmente un comportamento volontario delle imprese, un approccio che imponga alle imprese nuovi obblighi ed esigenze amministrative rischia di essere controproducente e sarebbe contrario ai principi di miglioramento della regolamentazione. Consapevole del ruolo prioritario delle imprese nella RSI, la Commissione ritiene di poter raggiungere meglio i suoi obiettivi collaborando più strettamente con le imprese europee (...)”*.

Più avanti, afferma che, nonostante *“il dialogo sociale, in particolare a livello settoriale, sia stato uno strumento efficace per promuovere le iniziative di RSI e i comitati aziendali europei abbiano anche svolto un ruolo costruttivo nella definizione di buone pratiche legate alla RSI (...), i lavoratori dipendenti, i loro rappresentanti e i sindacati devono svolgere un ruolo più attivo nello sviluppo e nell'applicazione delle pratiche della RSI”*.

Questa affermazione ha provocato non poche perplessità, specialmente considerando che il Parlamento, nel 2003⁵³, era intervenuto, oltre che a

52. Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio e al Comitato Economico e Sociale Europeo: Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese, Bruxelles, 22/3/2006 COM(2006) 136 definitivo http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/it/com/2006/com2006_0136it01.pdf.

53. Risoluzione del Parlamento europeo sulla comunicazione della Commissione relativa alla responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile (COM(2002) 347 - 2002/2261(INI)), 30 maggio 2003, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/it/oj/2004/ce067/ce06720040317it00730079.pdf>.

sostenere le richieste proprio dei sindacati e dei rappresentanti della società civile⁵⁴, sottolineando che, pur *“nell’ambito di misure volontarie che devono certamente emanare dalle imprese stesse, tuttavia, per l’elaborazione concreta dei contenuti di tali misure, per il loro controllo e attuazione, è necessario coinvolgere i lavoratori, i loro rappresentanti, i consumatori e gli investitori”*⁵⁵.

Sempre nell’introduzione, la Commissione *“annuncia il suo sostegno al lancio di un’alleanza europea in materia di RSI, un concetto elaborato sulla base dei contributi di imprese attive nella promozione della RSP”*.

La costituzione dell’alleanza concepita, come un nuovo forum aperto alla partecipazione, su base puramente volontaria, delle sole imprese, ha avuto un effetto politico particolarmente ambiguo.

Innanzitutto, costituendo l’Alleanza Europea, invece che continuare e sviluppare il dialogo tra più portatori di interessi, la Commissione ha, di fatto, stabilito un rapporto di privilegio con una categoria, quella delle imprese, relegando sindacati e ONG in secondo piano, e rompendo quindi l’almeno formale equità data dalla sua posizione normalmente intermedia fra queste parti, così come era stata mantenuta durante i lavori del Forum. La CES e le organizzazioni della società civile hanno visto confermati i propri timori, sentendosi esclusi dall’alleanza che riunisce soltanto la Commissione e l’impresa; le ONG hanno preso l’iniziativa di creare una coalizione per proprio conto, che riunisce tutti i firmatari della lettera congiunta di fine Forum nel 2004, ma anche un certo numero di ONG a livello nazionale.

Ed a poco vale che la Commissione abbia aggiunto all’ultimo, peraltro a seguito di un intervento della CES, di riconoscere *“che la RSI non potrà svilupparsi senza il sostegno attivo e la critica costruttiva del mondo non imprenditoriale”*, e che *“sostenendo l’alleanza, la Commissione non intende sostituire il dialogo con tutte le parti interessate ma resta determinata a facilitare questo dialogo, anche attraverso periodiche riunioni di revisione del forum multilaterale”*⁵⁶.

Quale messaggio sotteso, la RSI viene qui effettivamente presentata come un meccanismo guidato esclusivamente dal mercato, senza alcuna necessità di un quadro di regolamentazione che assicuri il suo adeguato funzionamento: le necessità della RSI sembrano piegarsi alle necessità di

54. Il Parlamento europeo (...) sottolinea che alle imprese dovrebbe essere richiesto per legge, e non semplicemente su base volontaria, di contribuire ad un ambiente più pulito (punto 3); (...) chiede altresì che il foro cerchi di porre rimedio alla potenziale confusione derivante dalla proliferazione dei vari strumenti e dispositivi della RSI (punto 5).

55. Punto 8.

56. Comunicazione p. 6, ultimo paragrafo del punto 4.

creare un ambiente che sia del tutto “*business-friendly*”⁵⁷. Come espresso in una nota interna dell’UNICE la comunicazione ha rappresentato quindi una vera vittoria per il mondo del Business⁵⁸.

L’impressione è inoltre che nonostante tutti i discorsi sulla convenienza economica delle imprese ad assumere un atteggiamento responsabile, tuttavia esistano reali tensioni fra la promozione della RSI e la competitività.

Nello stabilire che la RSI “*si sarebbe presa cura di se stessa*”, o in modo più appropriato, che se ne sarebbe preso cura il mondo delle imprese, mentre suggerisce che ogni intervento per promuoverla sarebbe economicamente controproducente, la Commissione sembra aver introdotto definitivamente un aspetto di ambiguità che effettivamente mina la credibilità della sua attenzione verso questo tema.

5.1. *Le vicende recenti: l’ultimo atto del Forum Multilaterale, l’intervento del parlamento Europeo e del Comitato economico e sociale*

Il Forum multilaterale fu rilanciato nel dicembre 2006. In realtà il riferimento a molteplicità e multilateralità dei portatori di interessi è, in questa occasione, inappropriato, vista la mancata partecipazione di gran parte delle ONG in segno di protesta, visto che restavano ancora aperti i problemi e le obiezioni sollevati durante la sessione precedente, senza che alcuno sforzo fosse stato fatto per chiarire la situazione.

La CES ha preso parte all’incontro, per tentare un’ultima volta di affermare la necessità di un approccio più equilibrato, da parte del business come da parte delle istituzioni, e cercare di rilanciare l’intervento europeo in tema di certificazione, di creazione di un centro di competenza unitario sulla RSI e di fissare incontri regolari tra i gruppi politici.

Ma l’interesse della Commissione era maggiormente puntato sull’Alleanza, e l’ultimo atto del Forum non ha prodotto alcun seguito.

Il vuoto politico lasciato dalla Commissione reticente a prendere una posizione chiara, è valso a diffondere – e forse anche a fondare – l’impressione di essere *business-oriented*, più favorevole ad una parte sociale che ad un’altra: quella imprenditoriale, più forte e a causa di quei rapporti di potere di cui parlavano la CES e le ONG, e per il riconoscimento del totale appannaggio dell’approccio alla RSI, senza alcun altro ostacolo o paletto normativo.

57. P. 4 e p. 13 della comunicazione (“condizioni favorevoli alle imprese” nel testo italiano).

58. Secondo quando citato in un comunicato stampa del MPE Richard Howitt, fonte: Olivier de Shutter, www.fidh.org/IMG/pdf/corporate_odeschutter2006a.pdf.

Ma *“le imprese non dovrebbero essere considerate un sostituto dei poteri pubblici, quando questi ultimi sono incapaci di esercitare il proprio controllo quanto al rispetto delle norme sociali e ambientali”*⁵⁹, redarguisce il Parlamento europeo.

Esso *“prende atto della preoccupazione di taluni gruppi interessati per la mancanza di trasparenza ed equilibrio nella consultazione svolta prima dell’adozione” e “ritiene che la credibilità delle iniziative volontarie in materia di RSI continui a dipendere (...) da un approccio pluralistico, nonché dall’attuazione di un monitoraggio e di una verifica indipendenti”*. Il Parlamento Europeo continua a sostenere che *“le politiche in materia di RSI dovrebbero essere portate avanti valutando il pro e il contro, non dovrebbero rappresentare un subdolo sostituto per un approccio all’introduzione di legislazione”*; *“ritiene che il dibattito debba passare dai ‘processi’ ai ‘risultati’, con un conseguente contributo misurabile e trasparente da parte delle imprese alla lotta contro l’esclusione sociale e il degrado ambientale in Europa e nel mondo”*.

Infine il Parlamento *“riconosce che tra i diversi gruppi interessati rimane aperto il dibattito su una definizione appropriata della RSI e che il concetto di “oltre il rispetto” può consentire a talune imprese di pretendere di sostenere la responsabilità sociale, mentre nel contempo violano leggi locali o internazionali; ritiene che l’assistenza fornita dall’Unione europea ai governi di paesi terzi per l’attuazione delle normative sociali ed ambientali in conformità delle convenzioni internazionali, accompagnata da efficaci sistemi d’ispezione, rappresenti un complemento necessario alla promozione della RSI delle imprese europee a livello mondiale”*.

Nonostante, come era prevedibile, l’intervento del parlamento non abbia riscosso l’approvazione delle imprese, specialmente di quelle medio-piccole⁶⁰, è evidente che la critica non sia diretta al mondo imprenditoriale, ma alla Commissione, a quel potere pubblico europeo cui è demandato di vigilare, regolare, garantire e uniformare e che invece sembra aver delegato ad un attore parziale un ruolo che non può che essere dell’istituzione.

6. La RSI tra volontarietà e regolamentazione: un ruolo per il mercato ed uno per l’autorità pubblica e la competitività responsabile

Allo stato dei fatti, c’è da chiedersi, dunque, quale significato debba attribuirsi ad oggi alla responsabilità sociale delle imprese.

59. Risoluzione del Parlamento europeo del 13 marzo 2007 sulla responsabilità sociale delle imprese: un nuovo partenariato (2006/2133(INI)).

60. Si veda la lettera www.ueapme.com/docs/pos_papers/2007/070306_press_briefing_CSR.pdf.

Le parti sindacali e le organizzazioni non governative hanno sempre insistito su una concezione di RSI come attinente al ruolo sociale che l'impresa è tenuta a giocare, pur nell'ambito della volontarietà, con precisi doveri verso tutti portatori di interessi quali investitori, clienti, lavoratori e comunità in cui l'attività imprenditoriale si svolge. Da questa concezione discende, conseguentemente, un chiaro ruolo per le pubbliche autorità, in questo caso a livello europeo, che devono garantire con regolamentazioni e obblighi legali l'adempimento di quei doveri, come di un interesse pubblico primario non interamente soddisfatto dalla normativa vincolante. In questo quadro non si esclude l'utilizzo di strumenti eteronomi e sanzionatori, dove necessario, in nome di un più alto interesse sociale che non il profitto.

Un'altra visione è invece quella della RSI come alternativa ad ogni tipo di regolamentazione, come di una formula che, attraverso la garantita volontarietà, in qualche modo fa del mercato lo sprone e il custode dell'applicazione di questioni che potrebbero probabilmente essere altrove oggetto di norme e leggi stringenti. Questa, almeno in parte, la visione delle imprese, soprattutto PMI, da un certo punto di vista coerente con le esigenze di competitività e di economicità.

Un concetto intermedio potrebbe, invece, prevedere uno slittamento dall'imposizione di regole eteronome e sanzionatorie verso un sistema di regolamentazione dell'attività imprenditoriale basato su meccanismi di *soft law*, di incentivi e di iniziative comunitarie, per orientare le attività imprenditoriali in modo da massimizzare gli impatti positivi e minimizzare quelli negativi sulla comunità. Il tutto, possibilmente, attraverso anche il supporto al dialogo sociale, inteso come quadro di riferimento entro cui la RSI possa svilupparsi grazie ai contributi di tutte le parti sociali.

In realtà ci si sarebbe aspettati simile presa di posizione dalla Commissione, che invece, sembra essersi ritirata dalla scena politica lasciando al mondo imprenditoriale un ruolo centrale.

Ed, in effetti, non si può dire che l'Alleanza Europea sia il terreno per approcci innovativi da parte del business: di lei, con la Commissione in veste di mediatore, fanno parte alcune organizzazioni imprenditoriali e datoriali a livello nazionale ed europeo⁶¹ e solo 130 imprese europee, in fondo un numero molto limitato. Ma, delle buone pratiche presentate finora, due terzi riguardano forme di coinvolgimento di tutti i portatori di interesse: questo sottolinea lo scostamento esistente tra reali pratiche, che potrebbero essere, e l'attuale livello politico europeo di maturazione e coinvolgimento rispetto al concetto di RSI.

61. Aa.Vv., *Benchmarking Working Europe 2007*, edito da ETUI-REHS, Bruxelles, pp. 102-113.

Le altre parti, sindacati e ONG, pur riconoscendo la natura volontaria della RSI, insistono sulla necessità di un quadro legale (direttiva) e/o negoziato tra partner sociali, quindi di un intervento più incisivo da parte del potere politico istituzionale, in modo da dare impulso ad un dialogo vero, ad uno scambio costruttivo.

Ma ancora ci si chiede se tale intervento istituzionale, regolativo diretto o a sostegno del dialogo sociale, sia effettivamente necessario: può il mercato non bastare a nutrire le pratiche di RSI, ad incentivare gli attori economici a adottarle?

Gli argomenti portati a favore di questo approccio sarebbero diversi. Nella dimensione interna, l'ambiente lavorativo sarebbe migliore, perché i lavoratori sono portati ad accrescere la loro fidelizzazione all'azienda e a ridurre di conseguenza i costi di *turnover* e la perdita di risorse umane specializzate. Una condotta responsabile nei confronti dell'ambiente evita lo spreco di risorse, e sprona a farne un uso più efficiente. Il dialogo con tutti i portatori di interessi, lavoratori e membri della società civile, può creare una relazione stabile con la comunità locale, in cui l'impresa opera, e portare maggiore affezione e sostegno nel lungo periodo. Inoltre, dal punto di vista dei rapporti con l'esterno, la buona reputazione tra i consumatori giova sicuramente all'immagine dell'impresa e contribuisce a generare favore negli investitori.

Tuttavia, far dipendere l'assunzione di un impegno sulla RSI alla promessa di un vantaggio economico, rischia di rivelarsi un argomento troppo fragile e di avere conseguenze perverse. Vorrebbe dire che dove non c'è profitto non dovrebbe esserci applicazione dei principi di RSI?

Le imprese dovrebbero valutare la RSI in termini di convenienza, alla stregua di qualunque altro tipo di investimento? Le imprese in tal modo "farebbero il proprio lavoro": applicando, se non tenute a fare diversamente, le regole del mercato e curando gli interessi degli *shareholder* (investitori) più che quelli degli altri *stakeholder* (portatori di interessi).

L'argomento economico da solo, dunque, può rivelarsi pericoloso se, come poi avviene nella realtà, non è possibile prevedere gli orientamenti e le motivazioni dei consumatori, delle autorità pubbliche e quindi i comportamenti che premiano le buone pratiche di responsabilità e quelli che sanzionano le cattive.

La verità è che un comportamento socialmente responsabile non sempre paga⁶². Il concetto che la RSI possa apportare dei vantaggi all'impresa non equivale a dire che il comportamento responsabile possa essere natu-

62. S. Zadek, P. Reynard, C. Oliveira, *Responsible Competitiveness Report, Reshaping Global Markets through Responsible Business Practices, Accountability in association with Fundacao Dom Cabral*, December, 2005.

ralmente alimentato dal mercato, senza necessità di intervento esterno o dell'autorità pubblica. La RSI non può prendersi cura di se stessa, né può farlo il mercato abbandonato alle sue regole.

La lezione si apprende facilmente dall'esperienza (quasi inesistente) di RSI nei nuovi Stati membri, dove la cultura della responsabilità sociale è ancor meno sviluppata che nell'Europa occidentale⁶³.

Esiste la necessità di un quadro di regolamentazione, non necessariamente in contraddizione con il carattere volontario della RSI che elimini i limiti della autoreferenzialità. La soluzione starebbe nel creare un sistema di “*competitività responsabile*”, cioè di creare un mercato in cui l'impresa sia sistematicamente ed efficacemente premiata per le proprie pratiche responsabili e penalizzata per il contrario. Alla creazione di un tale mercato può contribuire solo l'autorità pubblica, che potrebbe anche garantire le giuste gradazioni di incentivi e penalizzazioni in modo da favorire il comportamento responsabile anche delle imprese più piccole, che alla competitività del mercato dovrebbero piegare le proprie aspirazioni ad un agire sociale.

Il ruolo dell'autorità pubblica si giocherebbe efficacemente anche nell'assicurare che le scelte dei consumatori costituiscano effettivamente un incentivo per le imprese: uniformare i codici di condotta, creare un univoco quadro di riferimento significherebbe sfoltire la selva di messaggi contraddittori e faciliterebbe l'orientamento dei consumatori verso i prodotti di una determinata impresa, ed inoltre contribuirebbe ad abbassare i costi di *monitoring*, labelling e di valutazione, attività che potrebbero, tra l'altro, anche essere gestite dai governi come servizio pubblico.

Le ragioni per le quali poi tale intervento pubblico sia sostenuto a livello europeo più che a livello nazionale sono evidenti. In primo luogo, la dimensione transnazionale delle imprese, sempre più allocate in tutto il territorio dell'unione, investe sia le multinazionali che, ormai sempre più, le piccole e medie imprese. Dovendo competere su scala internazionale, se si vuole incentivarle ad adottare un codice di condotta, questo deve essere unico, e perché offrirebbe più garanzie in termini di ritorno di immagine, e perché le procedure ed i costi di valutazione sarebbero inferiori. Inoltre, le campagne di sensibilizzazione dei consumatori, che sempre più acquistano su un mercato internazionale, verso una certa etichetta garantita UE

63. O. De Schutter propone diverse cause: per i salari ridotti, per le massicce tornate di privatizzazioni, per un sistema di incentivi fiscali di vario genere, per il fatto di costituire nuovi mercati, questi nuovi territori hanno attirato investimenti che hanno portato crescita e ricchezza. Ora sono riluttanti ad imporre limitazioni agli investitori, ad eccessive regolamentazioni sull'attività economica, che richiamerebbe una ricolonizzazione del mercato da parte della politica, ed in generale, in mancanza di norme, gli investitori stessi sono meno incentivati ad agire “eticamente”.

sono più facilmente finanziabili a livello europeo che a livello nazionale. Una regola che vale sul modello europeo sarebbe più esportabile sul piano internazionale, dove l'applicazione dei codici di OIL e ONU non è affatto scontata.

Alla luce di tali considerazioni, il ruolo dell'Europa dovrebbe essere quello di fornire dei riferimenti che rimarcassero il legame tra RSI e legislazione sociale, in modo da orientare il mercato interno ad un'economia sociale. La risposta a come incentivare le imprese ad agire al di là degli obblighi di legge contribuendo volontariamente alla protezione dell'ambiente ed ad una coesione sociale maggiore può essere data, a livello europeo, solo dalla Commissione: l'autorità pubblica europea potrebbe creare un quadro di regolamentazione efficace e globalmente esportabile che garantisca vero interesse imprenditoriale. Fino ad ora, rifiutando di essere attivamente coinvolta nella definizione di tale quadro, essa è rimasta ostaggio di una logica economica di mercato legata solo a parziali obiettivi tra quelli individuati a Lisbona, privilegiando, a partire dal 2005, la crescita economica e occupazionale allo sviluppo sostenibile e alla coesione sociale, ed ha permesso, inoltre che le imprese occupassero un ruolo egemonico che compete all'istituzione pubblica.

Antologia ragionata di riferimenti bibliografici: una bussola per orientarsi all'interno della letteratura sulla Responsabilità Sociale d'Impresa

di *Giuseppe Castelli*

Premessa

Lo strumento che qui di seguito andiamo a proporre vuole costituire, senza alcuna pretesa di esaustività, una sorta di *mappa di orientamento* bibliografico sul tema della responsabilità sociale d'impresa. Ciò che cercheremo di offrire in questo spazio corrisponde alla volontà di effettuare una ricognizione dei testi maggiormente significativi sull'argomento, pubblicati dal 2002 in poi, e quindi di suddividerli per aree tematiche di appartenenza, nell'intento di fornire uno strumento utile e flessibile a chi intende avvicinarsi, o in altri casi approfondire, il tema della responsabilità sociale d'impresa.

Intendiamo precisare che la provenienza scientifica delle bibliografie selezionate si presta ad un approccio multidisciplinare, nel pieno rispetto delle diverse discipline che nel corso degli ultimi anni hanno affrontato il tema della responsabilità sociale d'impresa; sarà pertanto possibile trovare di seguito testi di differente provenienza scientifica. Il criterio fondamentale con il quale abbiamo deciso di suddividere i riferimenti bibliografici prevede un'articolazione dei testi in sei sezioni differenti; inoltre abbiamo prevalentemente selezionato ed inserito le pubblicazioni che hanno assunto come oggetto di studio privilegiato l'azienda e gli strumenti dei quali si deve avvalere per orientarsi ad una gestione socialmente responsabile.

Per quanto riguarda invece la letteratura classica che, seppur non trattando esplicitamente il tema della responsabilità sociale d'impresa, ha comunque offerto un contributo fondamentale allo sviluppo del dibattito tra etica e economia (da Aristotele a Calvino, da Comte a Weber, da Polanyi a Rawls), ci limitiamo, per un suo approfondimento, a rimandare il lettore al testo: La Rosa M., Morri L., *Etica economica e sociale. Letture e documenti*, FrancoAngeli, Milano, 2004.

La ripartizione delle pubblicazioni è stata quindi organizzata lungo le seguenti tracce bibliografiche: la Rsi nelle sue formulazioni più recenti, i codici etici, i modelli di rendicontazione, il bilancio sociale e ambientale, i certificati e le etichette sociali e ambientali, la finanza etica e gli indici di Rsi. In ciascuna sezione oltre che presentare le più recenti ed importanti pubblicazioni in lingua italiana sono anche proposti alcuni, solo i più significativi, testi in lingua straniera.

I. La Rsi nelle sue formulazioni più recenti

- ABI, *Responsabilità sociale d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma, 2002.
- Aa.Vv., *La responsabilità sociale nelle piccole e medie imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004.
- Becchetti L., *La felicità sostenibile. Economia della responsabilità sociale*, Donzelli, Roma, 2005.
- Beda A., Bodo R., *La responsabilità Sociale d'Impresa. Strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004.
- Borgia F., *La responsabilità sociale delle imprese multinazionali*, Editoriale Scientifica, 2007.
- Campi S., *Impresa sociale: verso un futuro possibile*, De Ferrari edizioni, Genova, 2003.
- Caramazza M., Carroli C., Monaci M., Pini F.M., *Management e responsabilità sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2006.
- Cattani A.D., Laville J.L., *Dizionario dell'altra economia*, ed. it. (a cura di) Chicchi F., La Rosa M., Sapere 2000, Roma, 2006.
- Celli P.L., Grasso M., *L'impresa con l'anima, come la CSR può contribuire a umanizzare le imprese*, Baldini&Castoldi, Milano, 2005.
- Cerana N. (a cura di), *Comunicare la responsabilità sociale d'impresa. Teorie, modelli, strumenti e casi di eccellenza*, FrancoAngeli, Milano, 2005.
- Cherubini S., Magrini F. (a cura di), *Il management della sostenibilità sociale*, FrancoAngeli, Milano, 2003.
- Chirieleison C., *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, Giuffrè, Milano, 2002.
- Cidospel (a cura di), *La responsabilità sociale nelle imprese dell'Emilia Romagna*, in Bonora C., Garibaldi F., *La qualità della vita lavorativa e delle condizioni di lavoro in Emilia Romagna*, Maggioli, Rimini, 2006.
- Commissione Europea Direzione Generale per l'occupazione e gli affari, *Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, Lecce, 2003.
- Convegno Nazionale CGIL 5 novembre 2003, *Se l'impresa sceglie l'etica: relazioni sindacali e responsabilità sociale d'impresa*, Roma, 2004.
- Crescenzi M., *Manager & Management non profit: la sfida etica - valori, paradigmi e strumenti innovativi di gestione per i nuovi manager del non profit e della responsabilità sociale, tra sogno, progetto, globalizzazione e governance*, Emi, Bologna, 2004.
- Dal Lago C., "Il contributo italiano alla campagna di diffusione della CSR in Europa", in *Notizie di Politeia*, n. 72, 2003.

- Derber C., "The fourth wave", in *Notizie di Politeia*, n. 72, 2003.
- De Nardi G., De Vicenti F., *La responsabilità sociale nel rapporto banca-impresa. I nuovi accordi di Basilea come occasione di aumento della trasparenza e rilancio della competitività*, FrancoAngeli, Milano, 2007.
- D'Orazio E. (a cura di), "La Responsabilità Sociale d'Impresa: teorie, strumenti, casi", in *Politeia*, XIX, n. 72, 2003.
- D'Orazio E. (a cura di), "Business Ethics and Corporate Social Responsibility in a Global Economy", in *Politeia*, XX, n. 74, 2004.
- D'Orazio E. (a cura di), "Le prospettive della responsabilità sociale in Europa: studi, ricerche, casi", in *Politeia*, XXI, n. 78, 2005.
- D'Orazio E. (a cura di), "New Perspectives on the Stakeholder View of the Firm and Global Corporate Citizenship", in *Politeia*, XXII, n. 82, 2006.
- D'Orazio E. (a cura di), "Corporate Integrity, Ethical Leadership, Global Business Standards. The Scope and Limits of CSR", in *Politeia*, XXIII, n. 85/86, 2007.
- Fenghi F., *Appunti descrittivi sugli stakeholder nelle società per azioni*, in *Governo dell'impresa e mercato delle regole, Scritti giuridici per Guido Rossi*, Tomo I, Milano, 2002.
- Formaper - Camera di commercio di Milano, *La responsabilità sociale nelle piccole e medie imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004.
- Gallino L., *L'impresa responsabile, un'intervista su Adriano Olivetti* (a cura di) Paolo Ceri, Edizioni Comunità, Torino, 2001.
- Gallino L., *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino, 2005.
- Hinna L., *Come gestire la responsabilità sociale d'impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2005.
- La Rosa M., Radi L. (a cura di), *Etica e Impresa*, FrancoAngeli, Milano, 2004:
- a) Acocella G., *Aspetti sociali dell'etica economica. Il contributo della filosofia morale al dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa.*
 - b) Bassetti P., *Responsabilità dell'impresa: sociale o politica.*
 - c) Laville J.L., *Solidarietà e sviluppo sostenibile: un quadro teorico per ripensare la responsabilità d'impresa.*
 - d) Lozano J., *Servono visioni d'impresa e visioni di paese. Un'interpretazione della responsabilità sociale d'impresa.*
 - e) Salmon A., *Etica e responsabilità sociale delle imprese: una sfida per il capitalismo?*
- Lozano J., *Business ethic: un nuovo modo per condurre gli affari? Una esplorazione delle nuove responsabilità d'impresa*, in Mazzocchi G., Villani A. (a cura di), *Etica, economia e principi di giustizia*, FrancoAngeli, Milano, 2001.
- Maggio F., *Aziende responsabili: tra vocazione e moda*, in *Etica e Finanza*, n. 16, 2003.
- Manzoni G., *La responsabilità dell'impresa*, Queriniana, Brescia, 2002.
- Mazzocchi G., Villani A. (a cura di), *Etica, economia, principi di giustizia*, FrancoAngeli, Milano, 2001.
- Molteni M., Lucchini M., *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, FrancoAngeli, Milano, 2004.
- Molteni M. (a cura di), *Primo rapporto sulla responsabilità sociale delle imprese in Italia*, Milano, 2003.
- Molteni M., *Responsabilità sociale e performance d'impresa*, Vita e Pensiero, Milano, 2004.

- Montuschi L., Tullini P. (a cura di), *Lavoro e responsabilità sociale dell'impresa*, Zanichelli, Bologna, 2006.
- Moro G., Profumo A., *PlusValori. La responsabilità sociale dell'impresa*, Baldini&Castoldi, Milano, 2003.
- Paltrinieri R., Parmigiani M.L. (a cura di), *Sostenibilità ed etica. Per una analisi socio-economica della responsabilità sociale d'impresa*, Carocci, 2005:
- Becchetti L., *Responsabilità sociale e consumatori*;
- Belardinelli S., *L'impresa da un punto di vista di una società civile*.
- Peraro F., Vecchiato G. (a cura di), *Responsabilità sociale del territorio. Manuale operativo di sviluppo sostenibile e best practices*, FrancoAngeli, Milano, 2007.
- Petta M., *La cultura dell'etica dell'impresa*, in Delbono F., Lazzari F. (a cura di), *Strategie per cooperare e per competere*, il Mulino, Bologna, 2004.
- Rossi G., *Il conflitto epidemico*, Adelphi, Milano, 2003.
- Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Impresa e responsabilità sociale*, FrancoAngeli, Milano, 2006.
- Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *La responsabilità sociale d'impresa*, FrancoAngeli, Milano, 2006.
- Sacconi L., *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma, 2005:
- a) Alford H., *La CSR nella dottrina della Chiesa e nel pensiero cristiano europeo*.
 - b) Alford H., *Teoria degli stakeholder e gestione strategica*.
 - c) Coda V., *Responsabilità sociale e strategia dell'impresa*.
 - d) Denozza F., *Bilanciamento degli interessi e discrezionalità dei gestori*.
- Sacconi L., Baldin E., *Come le organizzazioni possono essere socialmente responsabili?*, in *Sviluppo e organizzazione*, n. 186, 2003.
- Salani M.P., *La responsabilità sociale cooperativa*, Quaderni del Ponte, il Ponte, Firenze, 2004.
- Sapelli G., *Merci e persone. L'agire morale nell'economia*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2002.
- Sapelli G., *Giochi proibiti*, Bruno Mondadori, Milano, 2004.
- Sciarelli S., *Etica e responsabilità sociale dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 2007.
- Speranzini E., "Le prospettive della RSI in Italia e il contributo del CNEL", in *Notizie di Politeia*, n. 78, 2005.
- Unioncamere - Centro Studi, *La responsabilità sociale delle imprese e gli orientamenti dei consumatori*, FrancoAngeli, Milano, 2006.
- Valentini S., *Responsabilità sociale d'impresa e globalizzazione*, FrancoAngeli, Milano, 2005.
- Vitale M., *Responsabilità sociale su carta patinata*, in *Vita*, Società editoriale Vita, XI, n. 18, 2004.
- Vitale M., *Impresa, responsabilità sociale, cooperazione*, in *Il Ponte*, n. 10-11, 2003.
- Viviani M. (a cura di), *Il coinvolgimento degli stakeholder nelle organizzazioni socialmente responsabili*, Maggioli, 2006.
- Zamagni S., *Responsabilità sociale delle imprese e "Democratic Stakeholding"*, AICCON, Bologna, 2006.
- Zamagni S., *Per una teoria economico-civile dell'impresa cooperativa*, in Mazzoli E., Zamagni S. (a cura di), *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, il Mulino, Bologna, 2005.

- Zamagni S., “L’impresa socialmente responsabile nell’epoca della globalizzazione”, in *Notizie di Politeia*, n. 72, 2003.
- Zamagni S., “La responsabilità sociale d’impresa: presupposti etici e ragioni economiche”, in *Il Ponte*, n. 10-11, 2003.

Letteratura Internazionale

- Chandler D., Wherter W.B., *Strategic Corporate Social Responsibility. Stakeholders in a global environment*, Sage Publication Inc., 2006.
- Cooper S., *Corporate Social Performance: a stakeholder approach*, Ashgate Publishing Ltd, 2004.
- Cragg W., *Ethics code, corporation and the challenge of globalization*, Edward Elgar Publishing, 2005.
- Derber C., “The fourth wave”, in *Notizie di Politeia*, n. 72, 2003.
- Frederick W.C., *Corporation be good. The story of Corporate Social Responsibility*, Dog Ear Publishing, 2006.
- Freeman E.R., Velamuri S.R., *A new approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility*, The Darden School, University of Virginia, 2005.
- Freeman R.E., McVea J., *A stakeholder approach to strategic management*, SSRN, 2004.
- Grayson D., Hodges A., *Corporate social opportunity: 7 steps to make corporate social responsibility work for your business*, Greenleaf Publishing, 2004.
- Martin B.T., *Corporate integrity*, Cambridge University Press, 2005.
- McIntosh M., Thomas R., Leipziger D., Coleman G., *Living Corporate Citizenship*, Ft Prentice Hall, 2003.
- Habisch A., *Corporate Social Responsibility across Europe*, Springer, 2005.
- Hawkins D.E., *Corporate Social Responsibility: balancing tomorrow’s sustainability and today’s profitability*, Palgrave MacMillan, 2006.
- Kaufman A., *Manager’s double fiduciary duty: to stakeholder and to freedom*, in *Business Ethics Quarterly*, 12, 2, 2002.
- Keptein M., Wempe J., *The Balanced Company: A Theory of Corporate Integrity*, Oxford University Press, 2002.
- Phillips R., Freeman E.R., Wicks A.C., “What stakeholder theory is not”, in *Business Ethics Quarterly*, vol. 13, n. 4, 2003.
- Rosè J.J., *Responsabilité sociale de l’entreprise. Pour un nouveau contrat social*, De Boeck Université, 2006.
- Sacconi L., “A Social Contract Account For CSR as Extended Model of Corporate Governance (I): Rational Bargaining and Justification”, in *Journal of Business Ethics*, vol. 68, n. 3, 2006.
- Salmon A., Turcotte M.F., *Responsabilité sociale et environnementale de l’entreprise*, PUQ, 2005.
- Salvioni D.M., “Corporate governance and global responsibility”, in *Symphonya. Emerging Issues of Management*, n. 1, 2003.
- Tencati A., Perrini F., Pogutz S., “New tools to Foster Corporate Socially Responsible Behavior”, in *Journal of Business ethics*, n. 53, 2004.
- Vanderckerckove W., *Whistle blowing and organizational social responsibility: a global assessment*, Ashgate Publishing Ltd, 2006.

Zadek S., "The path to corporate responsibility", in *Harvard Business Review*, December 2004.

Zadek S., *The civil corporation: the new economy of corporate citizenship*, London and Sterling, VA, Earthscan Publications, 2002.

II. Etica, codici etici, codici di condotta e carte dei valori

Acocella G., *Etica sociale*, Guida, Napoli, 2003.

Arnsperger C, Van Parijs P., *Quanta disuguaglianza possiamo accettare? Etica economica e sociale*, il Mulino, Bologna, 2003.

Bertagnoni G. (a cura di), *Una storia di qualità. Il gruppo Granarolo fra valori etici e leggi di mercato*, il Mulino, Bologna, 2004.

Bertolini M., Molteni M., *La responsabilità sociale nelle aziende familiari italiane*, Aidaf - Isvi, Milano, 2006.

Brena E., "Il programma Responsible Care: l'impegno dell'industria chimica per lo sviluppo sostenibile", in *Notizie di Politeia*, n. 74, 2004.

Buonocore V., "Etica degli affari e impresa etica", in *Giurisprudenza Commerciale*, parte I, 2004.

Caselli L., *Progresso scientifico e sviluppo economico in un mondo globalizzato: la sfida etica dell'umanizzazione*, Tipografia Commerciale Pavese, 2003.

Centro nuovo modello di sviluppo, *Guida al risparmio responsabile. Informazioni sul comportamento delle banche per le scelte consapevoli*, Emi, Bologna, 2002.

Dalla Costa G.F., Aquario L. (a cura di), *Codici di condotta e responsabilità sociale nei settori profit e no profit*, Cleup, Padova, 2007.

Dal Maso D., Versace F., "Il ruolo dei comitati etici nell'esperienza dei fondi di investimento socialmente responsabili", in *Notizie di Politeia*, n. 72, 2003.

D'Orazio E., "Codici etici, cultura e responsabilità d'impresa", in *Notizie di Politeia*, n. 72, 2003.

Felici G. (a cura di), *Dall'etica ai codici etici. Come l'etica diventa progetto d'impresa*, FrancoAngeli, Milano, 2005:

a) Barzagli P.M., Silva L., *Il codice etico tra teoria e prassi*.

b) Camagni A., *I codici etici nella realtà aziendale: un esempio*.

c) Lama L., *Codici etici, responsabilità e dialogo sociale*.

d) Rizzo M.A., *Codice etico come "progetto d'impresa". Gruppo Ferrovie dello Stato*.

e) Sacchettoni M., *Il codice etico, il codice di condotta: carta di valori o norme non condivise?*.

Gesualdi F., *Manuale per il consumo responsabile: dal boicottaggio al consumo equo e solidale*, Feltrinelli, Milano, 2002.

Hinna L., "Assicurazioni e responsabilità sociale", in *Notizie SNIFA*, ottobre-dicembre 2004.

Hinna L., "Normare l'etica", in *Il Ponte*, ottobre-novembre, 2003.

Irer (a cura di), *Il modello di codice etico comportamentale per le aziende sanitarie pubbliche*, Guerini e Associati, 2007.

Lazzarini G., *Etica e scenari di responsabilità sociale*, FrancoAngeli, Milano, 2007.

- Latouche S., *Giustizia senza limiti. La sfida dell'etica in un'economia mondializzata*, Bollati Boringhieri, Torino, 2003.
- Marra A. (a cura di), *L'etica aziendale come motore di progresso e di successo. Modelli di organizzazione, gestione e controllo: verso la responsabilità sociale delle imprese*, FrancoAngeli, Milano, 2002.
- Massaro C., *Etica e impresa. Una lettura cristiana della business ethics*, ISU Università Cattolica, Milano, 2003.
- Masullo S., Di Muro V., *Capitalismo e religione tra etica e responsabilità sociale*, Cuzzolin Editore, Napoli, 2006.
- Maulucci M. (a cura di), *Se l'impresa sceglie l'etica*, Ediesse, Roma, 2004.
- Morganti F., "Il codice etico di Enel Spa", in *Notizie di Politeia*, n. 72, 2003.
- Neri M., *I codici etici nelle organizzazioni. Metodi innovativi di progettazione*, Carocci, Roma, 2007.
- Nobili V., *La responsabilità sociale e la responsabilità penale delle imprese*, Fondazione ENI Enrico Mattei, Roma, 2003.
- Rossi G., *Il conflitto epidemico*, Adelphi, 2003.
- Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Impresa e responsabilità sociale*, FrancoAngeli, Milano, 2006:
 - a) Scola A., *Antropologia, etica ed affari*;
 - b) Chirieleison C., *Etica, responsabilità sociale e vantaggio competitivo*.
- Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *La responsabilità sociale d'impresa*, FrancoAngeli, Milano, 2006:
 - a) Caselli L., *Neppure le imprese possono fare a meno dell'etica*.
 - b) Totaro F., *Etica ed economia*.
- Rusconi G., *L'etica dell'informazione aziendale agli stakeholder nella società attuale: bilancio di esercizio, bilancio sociale e codici etici*, Quaderno del dipartimento di Economia Aziendale dell'Università di Bergamo, n. 9, 2002.
- Sacconi L., *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma, 2005:
 - a) De Colle S., *Comitato etico d'impresa e ethics officer*.
 - b) De Colle S., Sacconi L., *Il codice etico come strumento di gestione delle relazioni con gli stakeholder*.
- Sacconi L., "L'autoregolazione dell'economia via norme etiche", in *Etica e economia*, n. 1-2, 2003.
- Sacconi L., "Un contratto sociale per l'impresa", in *Etica per le professioni*, n. 3, 2002.
- Salani M.P., *Un breve sopralluogo sull'introduzione dei codici etici in LegaCoop*, in Salani M.P. (a cura di), *La responsabilità sociale cooperativa*, il Ponte, Firenze, 2004.
- Sapelli G., *Etica d'impresa e valori di giustizia*, il Mulino, Bologna, 2007.
- Tentore M., *La responsabilità sociale nelle imprese profit oriented: il bilancio sociale e il codice etico*, Pavia, 2002.
- Terre di mezzo, *Fa la cosa giusta! Guida pratica al consumo critico e agli stili di vita sostenibili*, Condizione Cart'Armata Edizioni, Milano e Editrice Berti, Piacenza, 2004.
- Vecchiato G., *Relazioni pubbliche: l'etica e le nuove aree professionali*, FrancoAngeli, Milano, 2006.
- Visentini G., *Etica e affari. Una prospettiva giuridica*, Luiss University Press, Roma, 2005.

Zangrandi R., *Comunicare il codice etico. L'impegno per la diffusione dei valori di Enel*, in Cerana N. (a cura di), *Comunicare la responsabilità sociale d'impresa. Teorie, modelli, strumenti e casi di eccellenza*, FrancoAngeli, Milano, 2004.

Letteratura Internazionale

- Bowie N., *The Blackwell guide to business ethics*, Blackwell publishing, 2002.
- Bruton S., "Teaching the golden rule", in *Journal of business ethics*, vol. 49, n. 2, 2004.
- Carroll A.B., Buccholtz A.K., *Business and society: ethics and stakeholder management*, Thomson South Western, 2005.
- Campbell J., Parker M., Ten Bos R., *For business ethics*, Routledge, 2005.
- Clini C., Musu I., Gullino M.L., *Sustainable development and environmental management. Experiences and case studies*, Springer, 2007.
- Cory J., *Business Ethics: the ethical revolution of minority shareholders*, Springer, 2005.
- Cragg V., "Business ethics and stakeholder theory", in *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, n. 2, 2002.
- DesJardin J., *Introduction to Business Ethics*, McGraw-Hill, New York, 2003.
- Eagles P., McCool F.J., Stephen F., Haynes C., *Sustainable tourism in protected areas: guidelines for planning and management*, IUCN Gland, Switzerland and Cambridge, UK, 2002.
- Fiorini A., "Business and global governance: the growing role of corporate codes of conduct", in *Brookings Reviews*, vol. 2, 2003.
- Fowler S.J., "A critical review of sustainable business indices and their impact", in *Journal of Business Ethics*, vol. 76, n. 3, 2007.
- Frederick R., *A companion to business ethics*, Blackwell Publishing, 2002.
- Hancock J., *Investing in corporate social responsibility. A guide to best practices, business planning & the UK's Leading Companies*, Kogan Page, 2005.
- Kline J., *Ethics for international business decision making in a global political economy*, Inc Net Library, 2005.
- Molteni M., David Ralston A. et al., *How do you climb the corporate ladder? A multi-regional analysis of the ethical preferences for influencing superiors*, Paper presentato in occasione dell'Academy of Management Annual Meeting, Honolulu, agosto 2005.
- OECD, *Anti-corruption instruments and the OECD guidelines for multinational enterprises*, a study by the OECD secretariat, 2003.
- Shaw W.H., *Business Ethics*, Thomson Wadsworth, 2004.
- Sims R.R., *Ethics and corporate social responsibility: why giant fall*, Praeger Greenwood, 2003.
- Sobczak A., *Réseaux de sociétés et codes de conduits: un nouveau modèle de régulation*, L.G.D.J., 2002.
- Sobczak A., "Codes of conducts in subcontracting networks: a labour law perspective", in *Journal of Business Ethics*, vol. 44, 2003.
- Stale N., Ready R., *Environmental value transfer. Issues and methods*, Springer, 2007.

- Trevino L.K., Weaver G.R., *Managing ethics in business organization. Social scientific perspective*, Stanford University Press, 2003.
- Ulrich P., *Ethics and economics*, in *Ethics in the Economy: Handbook of Business Ethics*, (ed.) Laszolo Zsolnai, Oxford; Peter Lang, 2004.
- World Tourism Organization, *Sustainable development of ecotourism: a compilation of good practices in SMEs*, WTO Publications, Madrid, 2004.

III. Modelli di rendicontazione

- ABI, *Il rendiconto agli stakeholder*, Bancaria Editrice, Roma, 2006.
- Alesani D. Pieghi M., Gigli S., “La standardizzazione della rendicontazione sociale: l’approccio delle aziende sanitarie”, in *Mecosa*, n. 59, 2006.
- Brunello C., “Rendicontazione sociale e aziende non profit: uno strumento di legittimazione”, in *Azienda Pubblica: teoria e problemi di management*, n. 6, 2002.
- Carotti F., Schlitzer G., Vicentini G. (a cura di), *La governance dell’impresa tra regole ed etica*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004.
- Campedelli B. (a cura di), *Reporting aziendale e sostenibilità*, FrancoAngeli, Milano, 2005:
- a) Beretta Zanoni A., *Il governo delle relazioni con gli stakeholder nella prospettiva del valore*.
 - b) Cantele S., *I modelli della rendicontazione sociale*.
 - c) Cantele S., Sandrini A., *La prassi di rendicontazione sociale nelle società quotate italiane*.
 - d) Ceradini C., *I percorsi della rendicontazione sociale: l’esperienza Consorzio per gli studi universitari di Verona*.
- Centre of Ethics Law and Economics, *Progetto Q-RES, la qualità della responsabilità etico-sociale d’impresa*, in LIUC, Papers n. 95, Serie Etica, *Diritto ed Economia* n. 5, supplemento al numero di ottobre 2002.
- CNEL - Consiglio Nazionale dell’Economia e del Lavoro Convegno, *La rendicontazione sociale nella pubblica amministrazione: lo standard GBS*, Roma, 1 aprile 2005.
- Colozzi I., Molteni M., Maticena A., Bruzzi S., Hinna L., *Verso il mercato di qualità sociale*, Lavori del laboratorio accountability per le organizzazioni non profit, paper presentati durante *Le Giornate di Bertinoro*, 26-27 settembre 2003.
- Dal Lago C., “Breve storia del progetto CSR-SC”, in *Notizie di Politeia*, n. 74, 2004.
- De Toma F., *Facility management e global service: opportunità e prospettive per l’innovazione dell’impresa sociale e manageriale*, FrancoAngeli, Milano, 2003.
- Di Toro P., *Governance etica e controllo*, Cedam, Padova, 2000.
- Ecchia G. Zarri L., *Capitale sociale e accountability: il ruolo del bilancio di missione nella governance delle organizzazioni non profit*, in Fazzi L., Giorgetti G. (a cura di), *Il bilancio sociale per le organizzazioni non profit: teoria e pratica*, Guerini e Associati, Milano, 2005.

- Fazio V., *Lo standard AccountAbility AA1000*, in Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Modelli di rendicontazione etico-sociale e applicazioni pratiche*, FrancoAngeli, Milano, 2005.
- Fazzi L., *Governance per le imprese sociali e il non profit*, Carocci, Roma, 2007.
- Guarini E., "Accountability e sistemi di misurazione", in *Azienda pubblica*, n. 6, 2002.
- Hinna L., Monteduro F., *Responsabilità sociale, Accountability e Strumenti di Rendicontazione Sociale*, in Conte G. (a cura di), *La responsabilità sociale d'impresa*, Laterza, Bari, 2005.
- Hinna L., *Gli impatti organizzativi e gestionali nell'orientamento alla CSR delle aziende*, in Paltrinieri R., Parmigiani M.L. (a cura di), *Sostenibilità ed etica. Per un'analisi socio-economica della responsabilità sociale d'impresa*, Carocci, Roma, 2005.
- Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002:
- a) Auci B., *Il social audit: uno strumento di rendicontazione sociale*;
 - b) Martinelli A., *Il modello Comunità e Impresa: stakeholder e responsabilità*;
 - c) Marziantonio R., *Il modello IBS di bilancio sociale. Gestione responsabile per lo sviluppo sostenibile*;
 - d) Vermiglio F., *Il modello GBS*.
- Marano M., "L'accountability e i processi informativi dell'impresa sociale alla luce del d.lgs. 155/2006", in *Rivista Italiana di Ragioneria e Economia Aziendale*, n. 9/10, 2007.
- Marano M., Maticena A., "Accountability e social reporting nelle cooperative mutualistiche", in *Rivista della cooperazione*, n. 2, 2006.
- Marcuccio M., "Rendicontazione sociale e aziende pubbliche locali: uno strumento di accountability e controllo strategico", in *Azienda Pubblica*, n. 6, 2002.
- Martinelli A., "Stato dell'arte della rendicontazione sociale d'impresa", in *Notizie di Politeia*, n. 72, 2003.
- Molteni M., *Responsabilità sociale e performance d'impresa*, Vita e Pensiero, Milano, 2004.
- Monteduro F., *L'accountability come condizione di governance*, in Hinna L., Monteduro F., *I nuovi profili di accountability: la rendicontazione sociale e il controllo strategico negli enti locali e nelle Regioni*, Quaderni Formez, 2005.
- Paris A., *Il ruolo del rendiconto etico-ambientale nel sistema della comunicazione aziendale*, Cedam, Padova, 2003.
- Rusconi G., *L'accountability globale dell'impresa*, in Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *La responsabilità sociale d'impresa*, FrancoAngeli, Milano, 2006.
- Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Modelli di rendicontazione etico-sociale e applicazioni pratiche*, FrancoAngeli, Milano, 2005:
- a) Bartolomeo M., *Il framework di reporting Global Reporting Initiative. Origini, caratteristiche, critiche*.
 - b) Biglietti E., *Il Social Statement del Progetto CSR-SC*.
 - c) Marziantonio R., Solimene L., *Gestione Responsabile e Sviluppo Sostenibile: "PROGRESS" per governare e Bilancio Sociale per rendicontare*.
 - d) Servalli S., *Possibili percorsi di accountability nel partito politico*.
 - e) Tencati A., *SERS-SPACE: un nuovo modello di evaluation and reporting della sostenibilità d'impresa*.

- Sacconi L., Baldin E. (a cura di), *Standard Q-Res: norma e linee guida per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali delle organizzazioni*, Liuc Papers, n. 145, 2004.
- Salani M.P., *Strumenti e standard per la responsabilità sociale delle imprese*, in Salani M.P. (a cura di), *La responsabilità sociale cooperativa*, il Ponte, Firenze, 2004.
- Salani M.P., “L’impresa giusta. Responsabilità e rendicontazione nella cooperazione”, in *Il Ponte*, n. 10-11, 2003.
- SEAN - Social & Ethical Auditing Network, *La responsabilità sociale dell’impresa, governo e rendiconto di una gestione socialmente responsabile per lo sviluppo sostenibile*, G&M Strategia d’Immagine - Modelli sociali per l’impresa, Milano, 2002.
- Sondini L., “I sistemi di misurazione delle performances in ottica di responsabilità sociale e sviluppo sostenibile: il ruolo delle risorse umane”, in *Personale e Lavoro*, n. 479, 2003.
- Steccolini I., *Accountability e sistemi informativi negli enti locali: dal rendiconto ai bilanci sociali*, Giappichelli, Torino, 2004.

Letteratura Internazionale

- AccountAbility, *AA1000 Assurance Standards*, The Institute of Social and Ethical Accountability, London, 2003 (a).
- AccountAbility, *The state of sustainability assurance*, The Institute of Social and Ethical Accountability, London, 2003 (b).
- Adams L., “Internal organizational factors influencing corporate social and ethical reporting beyond current theorising”, in *AAAJ*, vol. 15. n. 2, 2002.
- Allouche J. (a cura di), *Corporate Social Responsibility. Concepts, accountability and reporting*, Palgrave MacMillan, 2005.
- Bennet M., Rikhardsson P., Schaltegger S., *Environmental Management Accounting: Purpose and Progress*, Springer, 2003.
- Blewitt J., Cullingford C., *The sustainability curriculum: the challenge of higher education*, Earthscan, 2004.
- Burrit R., Bennet M., Schaltegger S., *Sustainability accounting and reporting*, Springer, 2006.
- CELE - Centre for Ethics, Law and Economics, *Developing a CSR framework to integrate Q-Res and other social and ethical standards*, LIUC University, Italy, 2003.
- Crowther D., Rayman Bacchus L., *Perspective on corporate social responsibility*, Ashgate Publishing, 2004.
- Freedman M., Jakki B., *Environmental accounting: commitment or propaganda?*, Elsevier, 2006.
- Gallopher S., Haslam J., *Accounting and emancipation: some critical interventions*, Routledge, 2003.
- Global Reporting Initiative (GRI), *Sustainability Reporting Guidelines on Economic, Environmental and Social Performance*, 2002.
- Henriques A., Richardson J., *The triple bottom line: does it all add up? Assessing the sustainability of Business and CSR*, Earthscan, 2004.

- Laszlo C., *The sustainable company. How to create lasting value through social and environmental performance*, Universidad Liberoamericana, 2003.
- Lynn G., *A dictionary of accounting and auditing*, Xlibris Corporation, 2005.
- Mook L., Quarter J., Richmond B.J., *What count: social accounting for nonprofits and cooperatives*, Sigel Press, 2006.
- Rikhardsson P.M., *Implementing environmental management Accounting. Status and challenges*, Springer, 2005.
- Saconi L., De Colle S., *The Q-RES Project: The Quality of Social and Ethical Responsibility of Corporations*, in Wieland J. et al., *Standards and audits for ethics management system: the european perspective*, in *Studies in economic ethics and philosophy*, Springer Verlag, 2003.
- Unerman J., Bebbington J., O'Dwyer B., *Sustainability accounting and accountability*, Routledge, 2007.
- Villiers C., *Corporate reporting and company law*, Cambridge University Press, 2006.
- Yanovsky M., *Social accounting systems*, Aldine Transaction, 2006.
- Wolters T., Bouma J.J., Bennet M., *Environmental management accounting. Informational and institutional development*, Springer, 2002.

IV. Bilancio sociale e ambientale

- ABI, *La RSI nelle banche e nelle altre imprese*, Bancaria Editrice, Roma, 2004:
- a) Cusinato E., *Oltre le attuali problematiche di gestione integrata*;
 - b) Mieli G., *L'osservatorio ABI per il monitoraggio dei bilanci sociali*.
- Agostinelli A., *La comunicazione sociale: un'introduzione ai concetti e agli strumenti di un bene comune*, Osservatorio ISFOL, XXIII, 2002.
- Andriola L., *Il bilancio sociale: obiettivi, principi e principali esperienze in atto*, Enea, Roma, 2002.
- Birindelli G., Bruno E., Tarabella A. (a cura di), *La business ethics e la comunicazione esterna d'impresa*, FrancoAngeli, Milano, 2002.
- Campezzelli B., *Reporting aziendale e sostenibilità. I nuovi orizzonti del bilancio sociale*, FrancoAngeli, Milano, 2005.
- Cattaneo C., *Il bilancio sociale nell'evoluzione dei rapporti tra economia e società*, Milano, 2003.
- Cavicchi P. et al., *Bilancio sociale e ambientale: responsabilità sociale e ambientale dell'impresa*, Ipsoa, Milano, 2003.
- Cisi M., *Il bilancio ambientale*, Giappichelli, Torino, 2003.
- Cordazzo M., "I bilanci ambientali e sociali in Italia. Un'analisi empirica dei contenuti", in *Quaderni monografici Rirea*, n. 13, Roma, 2002.
- Corrocher A., *Il bilancio sociale. Come realizzarlo nelle imprese profit, nelle organizzazioni non profit, negli enti pubblici*, FrancoAngeli, Milano, 2005.
- Dalldonne A., Durand C. et al., *Bilancio sociale ed ambientale*, Collana metodi e strumenti, Ipsoa, 2002.
- De Pauli S., *Il valore dei valori: comunicare la responsabilità sociale*, Guerini e Associati, Milano, 2004.
- Dorigatti M., Rusconi G. (a cura di), *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche*, FrancoAngeli, Milano, 2004:

- a) Contraffatto M., *Il corporate social accounting e reporting: uno sguardo alla letteratura internazionale*.
- b) Elkington J., *La triple bottom line*.
- Ecchia G., Marangoni G., Zarri L. (a cura di), *Il bilancio sociale e di missione per le organizzazioni non profit*, FrancoAngeli, Milano, 2005.
- Felici G., “Responsabilità sociale d’impresa e bilancio sociale”, in *Regioni e comunità locali: rivista di legislazione, giurisprudenza, amministrazione, finanza e credito, ambiente*, XXVIII, n. 1-2, 2003.
- Gatti D., “Come fare il bilancio sociale. Un modello di rendicontazione”, in *Prospettive sociali e sanitarie*, n. 19-20, 2002.
- Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, *Principi di redazione del bilancio sociale*, Milano, 2001.
- Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002:
- a) Bisogni Sanza A., *Il caso del gruppo Telecom Italia*.
- b) Pulejo L., *Il bilancio sociale in Italia tra teoria e pratica*.
- Marcuccio M., “Il bilancio sociale e la comunicazione esterna dei risultati”, in *Azienda pubblica: bilancio e contabilità*, n. 1, 2005.
- Marziantonio R., Tagliente F., *Il bilancio sociale della gestione d’impresa responsabile: scelte economiche nel rispetto dell’uomo e dell’ambiente*, Maggioli, Sant’Arcangelo di Romagna, 2003.
- Mesini D., *Il bilancio sociale: strumento di valutazione o di semplice accountability*, in *Prospettive sociali e sanitarie*, n. 10-11, 2005.
- Mio C., Giornetti A., *Bilancio e ambiente*, Egea, Milano, 2002.
- Molteni M., “Bilancio sociale: natura e diffusione, benefici, processo”, in *ISVI*, 2 febbraio 2005.
- Padula M., “Comunicazione etico-ambientale. Una realtà in espansione: esperienza di LegAmbiente e Editoriale Nuova Ecologia”, in *Rivista italiana di comunicazione pubblica*, V, 15, 2003.
- Pucci L., Vergani E. (a cura di), *Bilancio sociale nel terzo settore*, Egea, Milano, 2002.
- Ricci G., “Il valore aggiunto nello standard di base GBS per la rendicontazione sociale nel settore pubblico”, in *La finanza locale*, n. 6, 2006.
- Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Modelli di rendicontazione etico-sociale e applicazioni pratiche*, FrancoAngeli, Milano, 2005:
- a) Dondi W., *Dal bilancio sociale alla sostenibilità*.
- b) Vermiglio F., *Il modello GBS-Gruppo Studio per il Bilancio Sociale*.
- Sacconi L., *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d’impresa*, Bancaria Editrice, Roma, 2005:
- a) Hinna L., *Bilancio di missione e di ricaduta sociale*.
- b) Hinna L., *Principi di revisione dei bilanci sociali*.
- c) Viviani M., *Il bilancio sociale cooperativo*.
- Salemme L., *Metodiche redazionali ed applicative del bilancio sociale o rapporto sociale nel settore della pesca*, AGCI Pesca, 2002.
- Sartori L., “Il bilancio sociale in pratica: aspetti relativi all’attuazione”, in *Professionalità. Mensile di problemi, esperienze orientamenti per la formazione professionale*, XXII, n. 71, 2002.
- Smeriglio M., *Bilancio sociale*, Magma, Roma, 2002.

- Stiz G., Mesini D., “Il bilancio sociale tra accountability, marketing e valutazione”, in *Rassegna italiana di valutazione*, n. 33, 2005.
- Vermiglio F., “Bilancio sociale e reputazione dell’impresa”, in *Notizie di Politeia*, n. 72, 2003.
- Vermiglio F. (a cura di), *Nuovi strumenti di comunicazione aziendale, confronto di esperienze in tema di bilancio sociale*, Giappichelli, Torino, 2001:
- a) Bruni G., *Relazione introduttiva*.
 - b) Matacena A., *Finalismo aziendale, solidarietà e sistemi informativi*.
- Viviani M., “Il bilancio sociale come agenda”, in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 196, 2003.

Letteratura Internazionale

- Boveri B.A., *Environmental and social report. On the road of sustainability*, ABB Corporate communications, 2002.
- Catchment S., *Annual environment report*, The Authority, 2004.
- Elkington J., *Risk and opportunities. Best practice in non-financial report*, Sustainability with the United Nations Environment Programme (UNEP) and Standard & Poor’s, 2004.
- Elkington J., *The 21st Century NGO: In the Market for Change*, Sustainability with the United Nations Environment Programme (UNEP), the UN Global Compact, the International Finance Corporation and Others, 2003.
- Elkington J., *Trust Us: The Global Reporters 2002 Survey of Corporate Sustainability Reporting*, Sustainability with the United Nations Environment Programme (UNEP).
- Friedman F., *Practical guide to environmental management*, Environmental Law Institute, 2003.
- Hinna L., Monteduro F., *Trust in local authorities. The role of social reporting to citizens*, atti del convegno dell’European Group of Public Administration, 2003.
- Liedtke C., von Weizsacker E.U. Seiler Hausmann J.D., *Eco-efficiency and beyond. Toward the sustainable enterprise*, Greenleaf Publishing, 2004.
- Galea G., *Teaching business sustainability. From theory to practice*, Greenleaf Publishing, 2004.
- OECD, *Environmental performance review*, 2003.
- Perman R., *Natural resources and environmental economics*, Earthscan Publishing, 2005.
- Rosinski P., *Coaching across culture. New tools for leveraging nationals, corporate and professional differences*, Nicholaes Braley Publishing, 2003.
- Sharma S., *Research in corporation sustainability. The evolving theory and practice of organization in the natural environment*, Edward Elgar Publishing, 2002.
- Stead W.E., Stead J.G., *Sustainable strategic management*, M.E. Sharpe, 2003.
- Willard B., *The next sustainability wave: building boardroom buy-in*, New Society Publisher, 2005.
- Williamson I., *Environmental reporting. Small business handbook*, Australian Business Limited, 2002.

V. Certificati ed etichette sociali e ambientali

- Amodeo G.U., Jirillo R., Rocchi A., *Metodi innovativi di gestione e certificazione ambientale*, Aracne, Roma, 2007.
- Baldin E., Bogani G., *Verifica di terza parte indipendente di standard di Csr: problemi e metodologie*, in Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma, 2005.
- Baldini E., Sacconi L., "Standard e linee guida per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione", in *Liuc Papers*, n. 145, 2004.
- Borlenghi R., *Guida alle norme della serie ISO14000: sistemi di gestione ambientale, audit ambientale, labelling*, Hoepli, Milano, 2001.
- Centro per l'Innovazione e per lo Sviluppo Economico, *Guida alla responsabilità sociale: la norma SA8000*, CISE, 2001.
- Chiarini A., *La conduzione degli audit: guida operativa agli audit ai sistemi di gestione qualità, ambiente, sicurezza ed etico sociale*, FrancoAngeli, Milano 2007.
- Ferro N., Nobili V., "Delocalizzazioni e standard nazionali ed internazionali per la responsabilità sociale d'impresa", in *Notizie di Politeia*, n. 72, 2003.
- Ficco P., Casini M., *EMAS. Sistema comunitario di ecogestione e audit*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004.
- Fontana E., *Certificare la responsabilità sociale. SA8000, artigianato etico, agricoltura etica*, Guerini e Associati, Milano, 2007.
- Guido M., Moriani G., *Guida al regolamento EMAS. Il nuovo sistema comunitario di ecogestione e audit*, FrancoAngeli, Milano, 2003.
- ISO 9000, *Sistemi di gestione per la qualità. Linee-guida per il miglioramento delle prestazioni*, 2000.
- ISO 17799, *Analisi di rischio sicurezza e politiche di sicurezza delle informazioni*, 2005.
- Lafratta P., *Strumenti innovativi per lo sviluppo sostenibile - Vision 2000, ISO14000, EMAS, SA8000, OHSAS, LCA: l'integrazione vincente*, FrancoAngeli, Milano, 2004.
- Lepore G., D'Alesio M.V., *La certificazione etica d'impresa. La norma SA8000 e il quadro legislativo*, FrancoAngeli, Milano, 2004.
- Lepore G., Capraro M., *I sistemi di gestione ambientale. Dalla norma ISO14000 al regolamento EMAS II*, FrancoAngeli, Milano, 2003.
- Maggioni M. (a cura di), *La certificazione etica come valore sociale, aziendale, economico*, FrancoAngeli, Milano, 2003.
- Manetti G., "I servizi di assurance dei report socio-ambientali nella prassi contabile internazionale: standard e evidenze", in *Notizie di Politeia*, n. 78, 2005.
- Manetti G., "Le verifiche esterne dei reports di sostenibilità: una possibile chiave di lettura", in *Notizie di Politeia*, n. 74, 2004.
- Matteucci M., "Responsabilità sociale delle imprese. La norma SA8000 sulla responsabilità sociale è una norma internazionale ad adesione volontaria", in *De Qualitate*, n. 7, 2002.
- Monici V., Simone A., "I bilanci sostenibili sotto la lente dell'analista", in *Amministrazione & Finanza*, n. 12, 2003.
- Moriani G., Ostoich M., Del Sole E., *Metodologie di valutazione ambientale*, FrancoAngeli, Milano, 2007.

- Palmieri G., "Etica ed auditing: prospettive e sviluppi alla luce del decreto legislativo 203/2001", in *Auditing*, n. 41, 2001.
- Parretta E., *Controllo interno e assicurazioni. L'attività dell'internal auditor nel sistema di governance delle imprese assicuratrici*, FrancoAngeli, Milano, 2007.
- Sacconi L., "Standard, autoregolazione, e vantaggio comparato dell'impresa cooperativa", in *Il Ponte*, n. 59, 2003.
- Salomone R., Franco G., *Dalla qualità totale alla qualità integrata. L'integrazione dei sistemi di gestione di qualità, ambiente, sicurezza ed etica per il vantaggio competitivo*, FrancoAngeli, Milano, 2006.
- Sillani A., *Certificazione ambientale EMAS*, Buffetti, Roma, 2003.
- Storti S., *Tecniche di audit per governare l'impresa. Sistemi di gestione per la qualità, l'ambiente, la sicurezza e la responsabilità sociale.*, FrancoAngeli, Milano, 2006.

Letteratura Internazionale

- Camerer C., Fehr E., *Measuring social norms and preferences using experimental game. A guide for social scientist*, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich, 2002.
- CEPAA-Council on Economic Priorities Accreditation Agency, *Clarifying the SA8000 verification system*, paper in www.cepaa.org.
- Elliott K.A., Freeman B.R., *Can labor standards improve under globalization?*, Peterson Institute, 2003.
- Hartman L., Arnold D., Wokutch R., *Rising above sweatshop. Innovative approaches to global labor challenges*, Praeger-Greenwood, 2003.
- ISO 14000, *Emas environmental management System, 2004*.
- ISO, *Working report on social responsibility*, Report prepared by the ISO Advisory Group on social responsibility for submission to the ISO Technical Management Board, 2004.
- ISO, *The desirability and feasibility of ISO corporate social responsibility standard*, Report prepared by the ISO Consumer Policy Committee, 2002.
- Leipziger D., *SA8000: the definitive guide to the new social standard*, Financial Time Prentice Hall, 2002.
- National Academic US, *Monitoring international labor standard. Techniques and source of information*, National Academies Press, 2004.
- OECD, *Guidelines for multinational enterprises. Focus on responsible supply chain management*, OECD Online Bookshop, 2002.
- OHSAS 18000, *Health and safety management system, 2005*.
- O'Rourke D., "Outsourcing Regulations: Analyzing Nongovernmental System of Labor Standards and Monitoring", in *The Policy Studies Journal*, vol. 31, n.1, 2003.
- Pearsons R., Jenkins R.O., Seyfang G., *Corporate responsibility and labour rights. Codes of conduits in the global economy*, EarthScan, 2002.
- Piper R., Ryding S.O., Henricson C., *Continual improvement with ISO14000*, IOS Press, 2003.

- Randall S., Heinelt H., *Sustainability, innovation and participatory governance. A cross national study of the EU-Ecomanagement and audit scheme*, AshGate Publishing, 2003.
- Roseland M., *Toward sustainable communities. Resources for citizens and their government*, New Society Publisher, 2005.
- Schaltegger S., Burritt R., Petersen H., *An introduction to corporate environmental management*, GreenLeaf Publishing, 2003.
- Wenk M., *The European Union & eco-management and audit scheme (EMAS)*, Springer, 2005.
- Wieland J. *et al.*, “Standards and audits for ethics management system: the European perspective”, in *Studies in economic ethics and philosophy*, Springer Verlag, 2003.
- Zadek S., Raynard P., *Tomorrow's history. Selected writing of Simon Zadek*, GreenLeaf Publishing, 2004.

VI. Finanza etica, indici e rating

- Aa.Vv., *Responsabilità sociale dell'impresa e finanza etica*, Egea, Milano, 2002.
- Associazione Finanza Etica, *Manifesto per un'altra finanza: idee, progetti, esperienze per una finanza etica in Italia*, Emi, Bologna, 2003.
- Becchetti L., Paganetto L., *La sfida della sostenibilità dello sviluppo: il ruolo del commercio equo e solidale e della finanza etica*, Donzelli Editore, Roma, 2003.
- Becchetti L., Paganetto L., *Finanza etica e commercio equo e solidale: la rivoluzione della responsabilità sociale*, Donzelli Editore, Roma, 2005.
- Bedogni G., *Responsabilità sociale dell'impresa e finanza etica*, EGEA, Milano, 2003.
- Bianchini M., *I mille frutti del risparmio solidale. Schede e giochi interattivi per scoprire la finanza etica*, CSAM, 2003.
- Bonalumi E., *Finanza e mercato della globalizzazione. Una riflessione etica*, EDB, 2004.
- Bicciato F., *Finanza etica e impresa sociale*, il Mulino, Bologna, 2001.
- Campanelli F., “Etica e finanza: speculazione, rischio e razionalità dell'innovazione finanziaria”, in *Bancaria*, n. 1, 2002.
- Cantele S., Mandrini E., *La prassi di rendicontazione sociale nelle società quotate italiane*, in Campedelli B. (a cura di), *Reporting aziendale e sostenibilità. I nuovi orizzonti del bilancio sociale*, FrancoAngeli, Milano, 2005.
- Cantino V., *Valore d'impresa e merito creditizio: il rating*, Giuffrè, Milano, 2002.
- Cappiello I., “L'etica in banca”, in *Etica e Finanza*, n. 18, 2003.
- Catturri G., “Valori etici e principi economici: un equilibrio possibile”, in *Studi e note di economia*, n. 6, 2003.
- CEI - Ufficio nazionale per i Problemi sociali e il Lavoro - Gruppo di Studio “Etica e Finanza”, *Finanza internazionale ed agire morale*, Quaderni della segreteria generale CEI, Roma, 2004.
- Cilona O., “I fondi etici”, in *Finanza italiana*, 11 dicembre 2003.
- Conti C., Mauri A. (a cura di), *Finanza informale, finanza etica e finanza internazionale nelle piccole e medie imprese*, Giuffrè, Milano, 2001.

- Dal Maso D., Bartolomeo M., *Finanza e sviluppo sostenibile*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2001.
- De Maglie C., *L'etica e il mercato*, Giuffrè, Milano, 2002.
- De Micheli B., Incatasciato L., Pallaria F. (a cura di), *Investire nella responsabilità sociale. Strumenti e percorsi di lavoro per un agire socialmente responsabile*, FrancoAngeli, Milano, 2007.
- Di Turi A., *Origine e storia della finanza etica*, in www.eticare.it.
- Di Turi A., *Rating - Le agenzie di rating etico*, in www.eticare.it.
- Di Turi A., *Revisione annuale degli indici etici di Dow Jones*, in www.eticare.it.
- Fanfani T., *Alle origini della banca. Etica e sviluppo economico*, Bancaria Editrice, Roma, 2002.
- Felice F., *Il valore sociale dell'impresa*, in Petri F. (a cura di), *Responsabilità sociale dell'impresa e finanza etica*, Egea, Milano, 2002.
- Forum per la Finanza sostenibile e Mefop, *Fondi pensione e investimenti socialmente responsabili*, in www.finanzasostenibile.it.
- Frey. M., Masciandaro D., Vercelli A., "Banca e finanza sostenibile", in Masciandaro D., Vercelli A. (a cura di), *Banca e finanza sostenibile*, in *Studi e note di economia*, Quaderno 8.
- Galati M., *Microcredito. Banca etica, capitale sociale e mezzogiorno*, L'Ancora del Mediterraneo, Napoli, 2006.
- Gallicani M., *La finanza etica nel sud del mondo*, Emi, Bologna, 2003.
- Gavazzoli Schettini J., Gavazzoli Schettini L. (a cura di), *Etica, futuro e finanza. L'esperienza dell'Agenzia Europea di investimenti nella definizione di finanza etica e nella sua concreta applicazione*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002.
- Lanza S., Calcaterra M., Perrini F., *Etica, finanza e valore d'impresa*, Egea, Milano, 2003.
- Limone A., Vitali P. (a cura di), *Banche e microfinanza: esperienze e strumenti innovativi*, Bancaria Editrice, Roma, 2006.
- Malinvaud E., *Che cosa si deve intendere per finanza giusta*, Banca d'Italia, Roma, 2002.
- Messina A., *Denaro senza lucro. Manuale di gestione finanziaria per il terzo settore*, Carocci, Roma, 2003.
- Milano R., *La finanza e la banca etica: economia e solidarietà*, Edizioni Paoline, Milano, 2002.
- Nardozi G., *I rapporti tra finanza e distribuzione del reddito: un'interpretazione dell'economia di fine secolo*, Luiss Edizioni, Roma, 2002.
- Nereo T., *Economia e solidarietà. Principi etici per un mercato diverso*, Edb, Bologna, 2007.
- Omarini A., *Il migrant banking*, Bancaria Editrice, Roma, 2006.
- Petrini F., *Responsabilità sociale dell'impresa e finanza etica*, Egea, Milano, 2003.
- Petrini F., Calcaterra M., Giorgieri A., *Strumenti e servizi innovativi per la finanza etica: il rating*, in *Economia & Management*, n. 2, 2002.
- Pezzini A., *Le piccole e medie imprese in Europa: innovazione, ricerca e sviluppo tecnologico, responsabilità sociale e finanza d'impresa*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2003.
- Roberti F., *La finanza etica. Il manuale indispensabile per passare dalla speculazione alla solidarietà*, Macroedizioni, Forlì, 2002.

- Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma, 2005:
- a) Costi R., *La responsabilità sociale dell'impresa e il diritto azionario in Italia*.
 - b) Vercelli A., *Intermediari finanziari e sostenibilità dello sviluppo*.
 - c) Viganò L., *Le preferenze etiche dei finanziatori*.
- Sala A.M., *Etica, finanza e territorio*, Clueb, Bologna, 2006.
- Signori S., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Etica e finanza*, FrancoAngeli, Milano, 2005.
- Slavazza S. (a cura di), *Capitali responsabili. Navigare ai confini della finanza etica*, Monti Sarzana, 2003.
- Vitali P., Limone A., *Banche e microfinanza*, Bancaria Editrice, Roma, 2006.
- Zerbetto C., *Banchieri ambulanti. Presente e futuro della finanza etica e del microcredito*, Coop. Editoriale Etica, 2003.

Letteratura Internazionale

- Beltratti A., *Socially responsible investment in general equilibrium*, Fondazione ENI Enrico Mattei, Milano, 2003.
- Bernardi A.A., *Analyzing the Dow Jones Sustainability group Index*, University of Kentucky, 2002.
- Bouma J.J., Jeucken M., Klinkers L., *Sustainable banking. The greening of finance*, Greenleaf Publishing, 2002.
- Domini A.L., *Socially responsible investing. Making a difference and making money*, Dearborn Trade publishing, 2002.
- Forrant R., Pyle L., *Globalization, universities and issue of sustainable human development*, Edward Elgar Publishing, 2002.
- Hancock J., *Investing in corporate social responsibility. A guide to best practice, business planning & the UK's Leading companies*, Kogan Page, 2005.
- Hancock J., *An investor's guide to ethical & social responsible investment found*, Kogan Page, 2005.
- Hancock J., *Ethical money. How to invest in sustainable enterprise and avoid the polluters and exploiters*, Kogan Page, 2002.
- Hopkins M., *The planetary bargain. Corporate social responsibility matters*, HearthScan Publishing, 2003.
- Jeucken L., *Sustainable finance and banking. The financial sector and future of the planet*, EarthScan, 2002.
- Labatt S., White R.R., *Environmental finance. A guide to environmental risk assessment and financial products*, John Wiley and Sons, 2002.
- Olson R., *The handbook for investment committee members. How to make prudent investment for your organization*, John Wiley and Sons, 2005.
- Paine L.S., *Value shift: why companies must merge social and financial imperatives to achieve superior performance*, McGraw-Hill Professional, 2003.
- Rainey D., *Sustainable business development. Inventing the future through strategy, innovation and leadership*, Cambridge University Press, 2006.
- Rolland D., Tremblay D.G., *Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable*, PUQ, 2004.

- Rubenstein D., *The good corporate citizen. A practical guide*, John Wiley and Sons, 2004.
- SAM - Sustainability Asset Management Indexes GmbH, *Dow Jones Sustainability Group Indexes Guides. Version 2.0*, Zurigo, settembre, 2002.
- SAM - Sustainability Asset Management Indexes GmbH, *Dow Jones Sustainability Group Indexes Guides. Version 4.0*, Zurigo, settembre, 2002.
- SAM - Sustainability Asset Management Research, *Corporate Sustainability Assessment Questionnaire*, Zurigo, 2003.
- Vogel D., *The market for virtue. The potential and limit of corporate social responsibility*, Brooking Institution Press, 2005.
- Zeller M., Meyer R.L., *The triangle of microfinance-financial sustainability. Outreach and impact*, The John Hopkins University Press, 2002.

L'etica degli strumenti e il lavoro manageriale

di *Fernando Salvetti*

1. Mani sporche e coscienze pulite

Rebecca: “Devo lasciare a casa alcuni dei miei valori quando vado in ufficio? Quanto di me, o di ciò a cui tengo maggiormente, devo sacrificare per andare avanti? Quando arrivo in ufficio, chi sono?”¹.

Jean-Paul: “Quando ci tieni alla tua purezza, ragazza mia! Come hai paura di sporcarti le mani! E va bene, tu resta pura! A cosa servirà, e perché sei venuta tra noi, questo non lo capisco... La purezza è un'idea da fachiri e da frati. Non fare niente, restare immobili, serrare i gomiti al corpo, portare i guanti... Io no, io ho le mani sporche. Fino al gomito. Le ho tuffate nella merda e nel sangue. E poi? Tu ti illudi che si possa governare nell'innocenza?”².

Eccoci sprofondati/elevati nella dimensione etica. La dimensione in cui ci ritroviamo a vivere come tessitori di norme che imponiamo a noi stessi, agli altri, agli dèi, a Dio: produttori e consumatori di norme, legislatori e animali osservanti³.

L'etica: una dimensione in cui confluiscono varie esperienze ed altrettante discipline. Casi scabrosi, misfatti e delitti, esperienze forti e interlocutori deboli, sfuggenti e striscianti, piuttosto che aggressivi. L'ufficialità degli uffici e delle riunioni frammista all'ufficiosità dei corridoi e dei pettegozzi. Case, chiese e sacrestie. Teoria generale e filosofia del diritto, antropologia, filosofia morale e teoretica, teologia, scienze del linguaggio e del comportamento sociale, psicologia e biologia, storia delle religioni, delle istituzioni e dei comportamenti politici, oltre che sessuali.

1. Badaracco Jr. (2004, p. 5).

2. Sartre (1964, p. 106), con alcuni miei aggiustamenti testuali per consentire questo dialogo un po' immaginario e molto realistico.

3. Cordero (1967, p. 1).

Le organizzazioni: contesti in cui si lavora, o si lotta, a vari livelli, per fare in modo che le persone lavorino, possibilmente insieme, e raggiungano degli obiettivi.

Gli strumenti dell'etica: carte dei valori, dichiarazioni di principio e sistemi di valutazione più o meno coerenti, codici etici e ricerca di comportamenti congruenti.

L'etica degli strumenti: fare in modo che gli strumenti per l'implementazione dell'etica organizzativa non vivano vite troppo deviate, burocratizzate, sclerotizzate, inutili. E paradossali: nel senso della negazione, in pratica, dei valori affermati in linea di principio.

Il grande rischio: l'eterogeneità dei fini, la negazione dei principi con pratiche non propriamente coerenti con gli assunti di base ed i principi dai quali si muove. La retorica dell'etica, solitamente associata all'ostensione dei buoni sentimenti, declinata in linee d'azione volte a tutt'altri fini.

2. Etica, responsabilità sociale e crescita non catastrofica

*Les bonnes performances des placements éthiques: «Solid'R Vie» est un contract sans frais d'entrée qui offre un rendement garanti à 4.41% tout en aidant à protéger la planète. Une occasion en or de concilier performance, solidarité et développement durable*⁴. Perché aderire alla sottoscrizione? Perché è il “momento giusto”. La sfida ecologica attuale richiede di proporre soluzioni innovative ed utili: socialmente responsabili, ambientalmente sostenibili. Sostenibilità, performance finanziaria e valori di mercato: l'etica premia anche in borsa, come ogni tanto leggiamo sui nostri giornali.

Retorica sull'etica? Sì, anche. Ma dopo tutto i due terzi dei ghiacciai dell'Himalaya si stanno sciogliendo per il riscaldamento globale, fenomeno aggravato dalla “nube marrone” che avvolge l'Asia orientale (un composto di inquinanti in parte incombusti con uno spessore di 3 mila metri e una superficie di 10-12 milioni di chilometri quadrati). La liquefazione dei ghiacciai himalayani avrà gravi ripercussioni sulle riserve idriche, in particolare su alcuni grandi fiumi asiatici come Gange, Brahmaputra, Indo, Salween e Mekong sulle cui rive vivono oltre un miliardo di persone⁵. Dopo la microfisica del potere, è tempo di prestare molta attenzione an-

4. “Le Figaro”, 15/10/2007.

5. Cfr. ad es. gli esiti della ricerca condotta da Share (Stations at High Altitude for Research on the Environment), una rete internazionale promossa dal Comitato Ev-K2-Cnr, in collaborazione con l'Istituto di scienze dell'atmosfera e del clima (Isac) del Cnr, che si occupa di monitoraggio climatico, ambientale e geofisico.

che alla microfisica delle nubi, dato che stiamo cambiando il ciclo dell'acqua. E non solo: ad esempio la conservazione della biodiversità, che costituisce la base dei "servizi vitali" che l'ecosistema ci assicura, richiede di essere trattata con altrettanta attenzione del surriscaldamento ambientale.

Etica, responsabilità sociale, crescita non catastrofica: ne abbiamo bisogno. Non è una novità, anzi è una moda ricorsiva. È diventata ormai un'urgenza: non solo da mass-media e da campagne di stampa, anche se "*il est très difficile de dire ce qu'est une société durable. Il n'en existe nulle part*"⁶, e comunque non è questa la sede più opportuna per aprire ad un tema molto dibattuto, articolato, complesso. Qui può essere utile ricordare che la perfezione non è di questo mondo "umano, troppo umano", e genera mostri. Come il sonno della ragione (per quanto parziale e di parte, oltre che limitata, essa possa essere).

Essere responsabili richiede innanzitutto consapevolezza, apertura alla riflessione su di sé, sui propri valori, sulle conseguenze del proprio agire. Anche nelle organizzazioni, non solo sul piano strettamente individuale. Capacità di non dare per scontato, di sapersi interrogare e di saper confrontare possibili linee d'azione, scelte e soluzioni. Una dimensione non scontata, soprattutto nella nostra società dell'abbondanza, satura e assordata dal bombardamento mass-mediatico: dove (quasi) tutto dura il tempo di una campagna di stampa e dove il consumo, e la moltiplicazione senza sosta degli oggetti e dei beni, dei servizi e dei desideri costituiscono "la morale"⁷ del nostro mondo. L'etica è e rimane problematica: ma va bene così, perché questo vuol dire che pone problemi che danno da pensare. E che ci attivano, anche sul piano dell'azione individuale e collettiva.

Codici etici, carte dei valori, principi-guida e linee operative possono funzionare comunque: anche se imperfetti, carenti e mancanti. L'importante è evitare, sul piano operativo e gestionale, l'eterogeneità dei fini, la negazione dei principi con pratiche non coerenti con gli assunti di base ed i principi dai quali si muove.

6. Dominique Bourg, philosophe, Université de Lausanne (UNIL), membre du comité de veille scientifique de la Fondation Nicolas Hulot (*Le Monde*, 20/10/2007). Sullo «sviluppo» e su come sopravvivere allo sviluppo cfr. Latouche (2005), secondo il quale bisogna mettere in discussione i concetti di crescita, povertà, bisogni fondamentali, tenore di vita... e decostruire il nostro immaginario economico, chiamando così in causa l'occidentalizzazione e la mondializzazione. Inevitabile, per me, anche un riferimento al Singer (2002) dell'*one world* sempre più interconnesso e dell'etica della globalizzazione.

7. Baudrillard (1970, pp. 18 ss.).

3. Gli strumenti dell'etica e il lavoro manageriale

*A person with an ethical mind asks: "If all workers in my profession... did what I do, what would the world be like?"*⁸. C'è già molto di quello che ci serve ricordare, senza dimenticare che *in business it's easy to wander off the proper path, because professionals standards are a vocational option, not part of a territory*. E non solo nel *business*.

L'incertezza, anche sul piano dell'etica, fa parte degli scenari più ricorrenti nelle nostre vite: lavorative e non. Anche perché molto spesso quello che più rileva non sono le intenzioni soggettive (buone o cattive che siano), ma gli effetti collaterali, le conseguenze inattese, impreviste – e imprevedibili – che le nostre azioni (scelte?) generano. L'imprevisto che può neutralizzare qualunque buona intenzione e provocare sofferenze e disastri che magari nessuno ha previsto e tanto meno voluto: dietro l'angolo, la buccia di banana è sempre pronta a trasformarci in equilibristi involontari, in pattinatori incompetenti e squilibrati, in corpi contundenti e al contempo contusi. Nello scaffale del farmacista, può sempre celarsi il mix di principi attivi pronti a trasformare un farmaco in un cocktail esplosivo per il nostro fegato, o per gli arti dei bambini concepiti e non ancora "mal-nati" (come fu ad esempio la *Talidomide*)⁹. Malgrado buone intenzioni, sperimentazioni e affini.

8. Gardner (2007, pp. 51 ss.): *"It's not enough to espouse high standards. To live up to them – and help others do the same – requires an ethical cast of mind that lets you practice your principles consistently"*.

9. Come ricorda *Wikipedia*, la talidomide è un farmaco che fu venduto negli anni '50 e '60 come sedativo, anti-nausea e ipnotico, rivolto in particolar modo alle donne in gravidanza. Venne ritirato dal commercio alla fine del 1961 in seguito alla scoperta della teratogenicità dovuta ad uno dei suoi enantiomeri, resa tristemente evidente dalla nascita di migliaia di bambini che presentavano amelia (assenza degli arti) o vari gradi di focomelia (riduzione delle ossa lunghe degli arti), generalmente più a carico degli arti superiori che quelli inferiori, e quasi sempre bilaterale, ma di grado differente. Il farmaco fu inventato dalla ditta tedesca Chemie Grünenthal e fu messo in commercio dopo 3 anni di prove su animali. Anche altri paesi, come l'Inghilterra e la Svizzera, dopo aver acquistato la licenza provarono l'innocuità assoluta del farmaco sugli animali. Nel 1956 Kunz e collaboratori alla Grünenthal effettuarono dei test sulla talidomide in animali non gravidi, con risultati negativi; ma lo studio era di bassissima qualità. Nel 1957 si ebbero i primi casi di tossicità della talidomide, non rilevati al momento ma riscoperti a posteriori dopo il 1961. Nel 1958 Blasiu effettuò uno studio clinico (*Medizinische Klinik*) su 370 pazienti, 160 dei quali erano madri in allattamento, e concluse dicendo che "non sono stati osservati effetti collaterali né nelle madri né nei bambini". Nello stesso anno la Grünenthal riprese i risultati dello studio di Blasiu esagerandoli, e mandò una lettera a 40.000 medici dichiarando che Blasiu "ha somministrato la talidomide a molte pazienti del suo dipartimento di ginecologia e nella sua pratica di ostetricia". Questa dichiarazione suggeriva (irragionevolmente) che la talidomide doveva essere sicura in gravidanza. Nel 1960 Somers effettuò degli studi su animali gravidi che diedero risultati negativi. L'autore ipotizzò però che la

Sono forse i casi più difficili, senza grandi colpevoli perfidi e cattivi, ma con molti uomini (e donne: a seconda di quanto consentono le “pari opportunità”) senza qualità, neglienti e incompetenti nei casi più gravi, oppure con gli occhiali appannati e impossibilitati a prevedere al di là del naso le conseguenze delle loro azioni. Così come delle loro omissioni ed inazioni. Dei palleggiamenti, dei patteggiamenti (con la coscienza, il portafoglio, il superiore, l’azionista...), delle attese, degli sguardi e delle teste girate in altre direzioni.

Per prevenire – in percentuali significative, non in assoluto – tutta questa gamma di situazioni, volontarie o semplicemente colpose, ci affidiamo a principi, standard, norme operative. Diciamolo e ribadiamolo subito: *professionals standards are a vocational option, not part of a territory*. Standards difficili da codificare, inevitabilmente imperfetti, spesso lacunosi, carenti e sovrabbondanti in senso inverso rispetto alle esigenze del caso concreto. Comunque utili, spesso essenziali.

Produrre, interpretare, osservare, violare e rovesciare norme, per produrre altre (impossibile vivere nel vuoto normativo, come nell’atmosferico), sono azioni che ci hanno costituiti e che ogni giorno continuano a costituirci, a modificarci, orientarci o riorientarci¹⁰.

Carte dei valori, dichiarazioni di principio e sistemi di valutazione più o meno coerenti, codici etici e ricerca di comportamenti congruenti servono

forma galenica usata fosse probabilmente poco biodisponibile. Nel 1961 McBride e Lenz resero pubblici i primi casi di anormalità fetali collegabili alla talidomide, riprendendo tra l’altro i dati dimenticati del 1957; in tutto vennero riportati 1500 casi dal 1957 al 1961. McBride provò a ripetere gli effetti teratogeni su animali da laboratorio. Il 2 dicembre del 1961 la talidomide venne ritirata. Nel 1962 Somers ripeté l’esperimento del 1960 con una forma più biodisponibile, ed ottenne risultati positivi. Mentre era in corso il processo penale riguardante la nascita di neonati deformati, la Chemie Grünenthal e vari altri laboratori ripresero le prove su animali, ma tutte le razze impiegate (cani, gatti, topi, ratti e ben 150 specie e sottospecie diversi di conigli) diedero risultati negativi. Il farmaco agisce come inibitore dell’angiogenesi, ovvero del normale sviluppo dei vasi sanguigni, interferendo con lo sviluppo del feto, specie se assunto durante le prime sette settimane della gravidanza. La specie umana è risultata essere sensibile alla dose di 1 mg/kg. L’effetto di inibizione dell’angiogenesi lo rende tuttavia un potenziale candidato come farmaco anti-tumorale. Attualmente è in atto la sperimentazione, con risultati positivi, nella cura del mieloma multiplo, dove viene somministrato in associazione con un cortisonico; non è però privo di effetti collaterali).

10. Cordero (1967, p. 1). Tra i tanti possibili, trovo particolarmente utili Morin (2004), Bauman (1993), Jonas (1979), Robilant (2006), La Rosa e Morri (2005), La Rosa e Radi (2004), Morri (2004), Celli e Grasso (2005), Paltrinieri e Parmigiani (2005), Caramazza, Carroli, Monaci e Pini (2006), Canto-Sperber (2004), Ingram & Parks (2002), Hassard & Parker (1993), Hartmann, Jacques, Kris & Money-Kyrle (1995), Brenifier & Deveaux (2004), Blanchard & O’Connor (1997), Felici (2005), Sacconi (2005), Lepore & D’Alesio (2004), Rusconi & Dorigatti (2005).

ad orientarci e, se necessario, riorientarci¹¹. Scandalo dopo scandalo¹², tentazione dopo tentazione, deviazione dopo deviazione, sanzione dopo sanzione (terreno peraltro difficile, questo del sanzionare...), gli strumenti dell'etica nei contesti organizzativi servono quanto meno a riaffermare i valori violati, a formalizzare e sottolineare i valori-guida.

Una delle cose più importanti, e anche difficili, della vita è decidere che cosa è più importante: gli strumenti dell'etica organizzativa contribuiscono a farlo. Addirittura, c'è chi sostiene che sta emergendo sempre più *a global consensus on basic standards of corporate behavior*¹³. La discussione è aperta, il *trend* – ammesso che lo sia – è molto interessante.

4. Shock economy e collusione partecipata: breve digressione sulle rotte di collisione tra etica e capitalismo all'italiana

Notizie recenti dalla nostra solita "Italiotta": l'allarme mafia contenuto nel rapporto *SOS impresa* della Confesercenti sulla criminalità¹⁴. Secondo il documento, la prima azienda italiana si chiama "Mafia S.p.A." e ha un fatturato annuo di 90 miliardi di euro: il 7% del già martoriato PIL italiano. Dalla filiera alimentare al turismo, dai servizi alle imprese a quelli alla persona, dagli appalti alle forniture pubbliche, al settore immobiliare e finanziario – afferma il rapporto – la presenza della criminalità organizzata si consolida in ogni attività economica. E questa purtroppo non è una novità.

Ma in *SOS impresa* si sottolinea anche il continuo sviluppo dell'area della cosiddetta "collusione partecipata" che investe anche la grande impresa italiana, soprattutto quella impegnata nei grandi lavori pubblici, che a volte preferisce venire a patti con le mafie piuttosto che denunciarne i ricatti. E questo è particolarmente preoccupante, aggiungo irritante, seppur non stupisca più di tanto alla luce del progressivo declino (pluridecennale, secolare... Uno strano caso di moto perpetuo discendente? Un capitolo a sé nella storia dell'irresistibile attrazione gravitazionale verso il basso?) del "sistema Italia" registrato nei principali documenti internazionali dedicati a classificare la competitività delle nazioni a livello globale.

11. Come dice la pubblicità del Centre for Financial Market Integrity, *the only thing tougher than upholding ethical standards is raising them*.

12. Sul "mondo ambiguo" dei managers cfr. Jackall (2001), che lavora soprattutto a ricostruire in che modo i managers delle grandi imprese pensano che funzioni il mondo, oltre che sui processi attraverso cui le grandi organizzazioni formano e deformano "la coscienza morale" dei propri membri. In particolare sulle multinazionali sono interessanti Fligstein (2001 e 2004), Hertz (2001), Litvin (2007), Goldstein e Piscitello (2007).

13. Paine, Deshpandé, Margolis & Bettcher (2005, pp. 122 ss.)

14. Cfr. ad es. *Il Corriere della Sera*, 22/10/2007 e *International Herald Tribune*, 23/10/2007.

Senza dimenticare le aziende italiane implicate in produzioni belliche atomiche...

Scenari che mi viene da definire da *shock economy*, prendendo in prestito il titolo dell'ultimo libro di Naomi Klein. In scenari di questo tipo ha senso parlare di strumenti dell'etica nei contesti organizzativi? Sì. Quanto meno per ricordarci che ci sono contesti socialmente e culturalmente più "interessanti" dove anche l'etica organizzativa viene presa un po' più sul serio da un numero percentualmente maggiore di persone, rispetto a quanto spesso accade in Italia.

Non esistono organizzazioni ideali. Però esistono organizzazioni efficaci (fortunatamente anche in Italia), in grado di elaborare e tradurre in pratica strategie di successo in ambienti complessi e in costante cambiamento. Organizzazioni solitamente orientate ad alimentare lo spirito imprenditoriale, l'innovazione continua e culture interne caratterizzate dalla propensione al cambiamento, dal rispetto interpersonale, dalla trasparenza, da un tasso sufficientemente elevato di fiducia nei rapporti interpersonali. Quindi, organizzazioni che devono riuscire a costruire condizioni di lavoro motivanti e soddisfacenti, che devono cercare di "trattare bene" le persone per fare in modo che abbiano voglia di fare e di farlo proprio al loro interno e non da qualche altra parte¹⁵. In questi contesti, solitamente anche gli strumenti dell'etica organizzativa hanno un posto, spesso di rilievo.

Ma come, tu ti illudi che si possa governare nell'innocenza? No, ma quanto di me, e di ciò a cui tengo maggiormente, devo sacrificare per andare avanti? Quando arrivo in ufficio, chi sono?

Riferimenti bibliografici

- Aa.Vv. (sous la direction de Canto-Sperber M.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, Puf, Paris, 2004.
- Badaracco Jr. J.L., *Momenti della verità. Quando un manager deve scegliere*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004.
- Baudrillard J., *La société de consommation*, Denoël, Paris, 1970.
- Bauman Z., *Postmodern ethics*, Blackwell Publishers, Oxford UK and Cambridge Usa, 1993.
- Bertagni B., *Self-empowerment: how to survive your job*, in *Philosophical practice*, Routledge, London and New York, 2006.
- Blanchard K., O'Connor M., *Managing by values*, Berrett-Koehler Publishers, S. Francisco, 1997.
- Brenifier O., Devaux C., *Le bien et le mal, c'est quoi?*, Nathan, Paris, 2004.
- Caramazza M., Carroli C., Monaci M., Pini F.M., *Management e responsabilità sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2006.

15. Salvetti (2006), Bertagni (2006).

- Celli P.L., Grasso M., *L'impresa con l'anima. Come la Corporate Social Responsibility può contribuire a umanizzare le imprese*, Baldini & Castoldi, Milano, 2005.
- Cordero F., *Gli osservanti. Fenomenologia delle norme*, Giuffrè, Milano, 1967.
- Felici G. (a cura di), *Dall'etica ai codici etici. Come l'etica diventa progetto d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2005.
- Fligstein N., *L'architettura del capitale. La società e i mercati nel XXI secolo*, Università Bocconi Editore, Milano, 2004.
- Fligstein N., *La trasformazione del controllo d'impresa*, Edizioni di Comunità, Torino, 2001.
- Gardner H., "The ethical mind", in *Harvard Business Review*, March 2007.
- Goldstein A., Piscitello L., *Le multinazionali. Imprese e mercati globali*, il Mulino, Bologna, 2007.
- Hartmann H., Jacques E., Kris E., Money-Kyrle R., *Morale e valori*, Bollati Boringhieri, Torino, 1995.
- Hassard J., Parker M., *Postmodernism and organizations*, Sage, London, 1993.
- Hertz N., *La conquista silenziosa. Perché le multinazionali minacciano la democrazia*, Carocci, Roma, 2001.
- Ingram D.B., Parks J., *Understanding Ethics*, Alpha Books, Indianapolis, 2002.
- Jackall R., *Labirinti morali. Il mondo ambiguo dei manager*, Edizioni di Comunità, Torino, 2001.
- Jonas H., *Das Prinzip Verantwortung*, Insel Verlag, Frankfurt am Main, 1979.
- La Rosa M., Morri L. (a cura di), *Etica economica e sociale*, FrancoAngeli, Milano, 2005.
- La Rosa M., Radi L. (a cura di), *Etica e impresa*, FrancoAngeli, Milano, 2004.
- Latouche S., *Come sopravvivere allo sviluppo*, Bollati Boringhieri, Torino, 2005.
- Lepore G., D'Alesio M.V., *La certificazione etica d'impresa. La norma SA 8000 ed il quadro legislativo*, FrancoAngeli, Milano, 2004.
- Litvin D., *Gli imperi del profitto. La globalizzazione e le responsabilità delle multinazionali*, Garzanti, Milano, 2007.
- Morin E., *La méthode 6. Éthique*, Éditions du Seuil, Paris, 2004.
- Morri L., *Etica e società nel mondo contemporaneo*, FrancoAngeli, Milano, 2004.
- Paine L., Deshpandé R., Margolis J., Bettcher K.E., "Up to code. Does your company's conduct meet world-class standards?", in *Harvard Business Review*, December 2005.
- Paltrinieri R., Parmigiani M.L. (a cura di), *Sostenibilità ed etica?*, Carocci, Roma, 2005.
- Robilant E., *Ordini statici e ordini dinamici nella società complessa*, paper presentato al convegno *Complessità della società e complessità dei saperi*, Alessandria, 1989, ripubblicato nella newsletter *Logos Online - News & Views*, n. 1, 2006.
- Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Modelli di rendicontazione etico-sociale e applicazioni pratiche*, FrancoAngeli, Milano, 2005.
- Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma, 2005.
- Salveti F., *Knowledge governance and ethos: managerial work in the foreseeable future*, in *Philosophical practice*, Routledge, London and New York, 2006.
- Sartre J.P., *Le mani sporche*, Einaudi, Torino, 1964.
- Schein E., *Culture d'impresa*, Cortina, Milano, 2000.
- Singer P., *One world. L'etica della globalizzazione*, Einaudi, Torino, 2003.

Appendix 1 - Business Ethics Timeline

Tab. 1

1960s	1970s	1980s	1990s	2000s
<p><i>Ethical climate:</i> Social unrest. Anti-war sentiment. Employees have an adversarial relationship with management. Values shift away from loyalty to an employer to loyalty to ideals. Old values are cast aside.</p>	<p><i>Ethical climate:</i> Defense contractors and other major industries riddled by scandal. The economy suffers through recession. Unemployment escalates. There are heightened environmental concerns. The public pushes to make businesses accountable for ethical shortcomings.</p>	<p><i>Ethical climate:</i> The social contract between employers and employees is redefined. Defense contractors are required to conform to stringent rules. Corporations downsize and employees' attitudes about loyalty to the employer are eroded. Health care ethics emphasized.</p>	<p><i>Ethical climate:</i> Global expansion brings new ethical challenges. There are major concerns about child labor, facilitation payments (bribes), and environmental issues. The emergence of the Internet challenges cultural borders. What was forbidden becomes common.</p>	<p><i>Ethical climate:</i> Unprecedented economic growth is followed by financial failures. Ethics issues destroy some high profile firms. Personal data is collected and sold openly. Hackers and data thieves plague businesses and government agencies. Acts of terror and aggression occur internationally.</p>
<p><i>Major ethical dilemmas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Environmental issues • Increased employee-employer tension • Civil rights issues dominate • Honesty • The work ethic changes • Drug use escalates 	<p><i>Major ethical dilemmas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Employee militancy (employee versus management mentality) • Human rights issues surface (forced labor, sub-standard wages, unsafe practices) • Some firms choose to cover rather than correct dilemmas 	<p><i>Major ethical dilemmas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bribes and illegal contracting practices • Influence peddling • Deceptive advertising • Financial fraud (savings and loan scandal) • Transparency issues arise 	<p><i>Major ethical dilemmas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Unsafe work practices in third world countries • Increased corporate liability for personal damage (cigarette companies, Dow Chemical, etc.) • Financial mismanagement and fraud 	<p><i>Major ethical dilemmas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cyber crime • Privacy issues (data mining) • Financial mismanagement. • International corruption. • Loss of privacy-employees versus employers • Intellectual property theft

Tab. 1 - segue

1960s	1970s	1980s	1990s	2000s
<p><i>Business ethics developments:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Companies begin establishing codes of conduct and values statements • Birth of social responsibility movement • Corporations address ethics issues through legal or personnel departments 	<p><i>Business ethics developments:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ERC founded (1977) • Compliance with laws high-lighted • Federal Corrupt Practices Act passed in 1977 • Values movement begins to move ethics from compliance orientation to being “values centered” 	<p><i>Business ethics developments:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ERC develops the U.S. Code of Ethics for Government Service (1980) • ERC forms first business ethics office at General Dynamics (1985) • Defense Industry Initiative established (1986) • Some companies create ombudsman positions in addition to ethics officer roles • False Claims Act (government contracting) 	<p><i>Business ethics developments:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Federal Sentencing Guidelines (1991) • Class action lawsuits • Global Sullivan Principles (1999) • In re Caremark (Delaware Chancery Court ruling re Board responsibility for ethics) • IGs requiring voluntary disclosure • ERC establishes international business ethics centers • Royal Dutch Shell International begins issuing annual reports on their ethical performance 	<p><i>Business ethics developments:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Business regulations mandate stronger ethical safeguards (Federal Sentencing Guidelines for Organization; Sarbanes-Oxley Act of 2002) • Anticorruption efforts grow. • Shift to emphasis on Corporate Social Responsibility and Integrity Management • Formation of international ethics centers to serve the needs of global businesses • OECD Convention on Bribery (1997-2000)

Note: The ethical climate and response to ethical dilemmas in the 1960s and 1970s blurs and loses some distinction across the decade boundaries due to the war in Vietnam, social upheaval, and resulting stress on businesses

Appendix 2 - Code of Ethics: Construction and Contents

Writing Style and Organization

The manner in which the code is written, organized and presented will have an important impact on the degree to which employees will understand the code or refer back to it. Because an organization generally intends its code to be read by employees at different levels of responsibility and in a wide range of functional areas, the code should be written in plain, direct language. The syntax should be uncomplicated.

Guidelines for writing an ethics code

- Be clear about the objectives that the code is intended to accomplish.
- Get support and ideas for the code from all levels of the organization.
- Be aware of the latest developments in the laws and regulations that affect your industry.
- Write as simply and clearly as possible. Avoid legal jargon and empty generalities.
- Respond to real-life questions and situations.
- Provide resources for further information and guidance.
- In all its forms, make it user-friendly because ultimately a code fails if it is not used.

Form and Content

There are different ways of structuring codes. We recommend the following code outline:

- I. Memorable title
- II. Leadership letter
- III. Table of contents
- IV. Introduction-prologue
- V. Core values of organization
- VI. Code provisions-substantive matters
- VII. Information and resources

I. Memorable title

The title should communicate the content clearly while at the same time being memorable enough to grab the attention of its readers. (Some commonly used, generic titles are “Code of Business Practices,” “Code of Conduct,” “Code of Values,” “Code of Ethics,” or “Compliance Code”).

We recommend developing a specific title for your organization's code. Some examples include Price Waterhouse's, The Way We do Business, and the World Bank Group's Living our Values. We suggest that you put some thought into what you will call your document and the message it conveys.

II. Leadership letter

The introductory cover letter from the leadership explains the document and demonstrates commitment from the top to create an ethical organizational culture. It should convey the impact and urgency of why the organization is writing a code of ethics at this particular time, focused on these specific values and principles. It should also address how this code came to be and the process behind it. Some content areas may include:

- Why a code? Why now?
- What is the ethical/legal context in which the organization operates?
- What are some of the challenges that management, employees and members face, and how can this code of ethics be a helpful document for people at all levels?
- What are the major trends facing the industry as a whole that will impact and effect the code and its implementation?
- What kind of example might this set for other organizations, if at all?

In some cases, it may be advisable to make reference to an organization's past ethical problems, well known to all. This can be opportunity to be straightforward about the reason for the code.

Final content for the Leadership Letter should be determined following the assessment phase, once employee/member input and questions have been reviewed.

III. Table of contents

We strongly recommend including a Table of Contents at the beginning of the code. Many codes become cumbersome, making it difficult for users to find the provisions they seek easily.

IV. Introduction-prologue

The introduction answers the following key questions.

Why is this code important? Will it be enforced? Is it mandatory? For everyone?

To what purpose will this code be put?

- Be clear about the objectives that the code is intended to accomplish.
- Is the purpose of the code to inspire management, employees or members to exhort them to high principles of conduct? (aspirational document).
- Is its purpose more regulatory in nature? Will it spell out prohibited conduct? Affirmative duties? (mandatory document).

- Is it meant to provide guidelines for decision making in areas of managerial/officer discretion?
- Is the code's purpose to capture the spirit or ethos of the organization? An attempt to define and protect its culture?

What is the scope of the code?

- Jurisdiction: To whom does this code apply? What does it address?
- Definition: What aspects of organizational activity and impact are to be included in the code?
- Measurement and Verification: How should organizational performance in these areas be measured, and how should the accuracy of this information be verified?
- Accountability and Reporting: To whom should the organization be accountable for its performance, and how should this information be made public?

V. Statement of values-core values

An organization needs to identify and express its primary values to code readers. Do not simply list the values somewhere in the document, like the inside cover, without explaining those values, reinforcing the importance and meaning of the organization's values. Members will require definition of the organization's values in order to better understand and then apply them.

VI. Code provisions (Substantive Part of the Code)

Codes of conduct can be brief or comprehensive depending on the objective. Codes address a wide variety of issues, ranging from legal and regulatory concerns to relations with the organization's constituencies or members. The choice of topics to be included in a code will be influenced by three factors: 1) the purposes and objectives of the code 2) the industry in which the organization operates and (3) the questions or concerns expressed by the intended users. In deciding which topics to address in the code you might ask:

- What are the principal laws and regulations applicable to the organization?
- What has gone wrong in the past?
- What else could go wrong?
- What guidance do we need to offer our intended users?
- Where are there gray areas? What do we need to explain or confirm?

Most codes contain several universal topics such as environment, discrimination, conflict of interest, gifts and gratuities, etc.

It is important to balance the objective of usability with comprehensive provisions (content). Many organizations now address subjects in the code with a brief statement, a question and answer and then a reference to a more complete resource, such as a web site.

Organizations need a disciplined internal structure to maximize the code as an educational and usable instrument/document. We recommend that you consider writing your code of conduct so that you outline what it is you are trying to accomplish (intent), followed by the principle, guidelines and rules, and lastly examples.

Guide for Writing Code

1. Statement of Intent

The statement of intent outlines what it is that you're trying to accomplish.

2. Principle

A fundamental truth, law, doctrine or motivating force and rules of right conduct

3. Guidelines/Rules

These are the guidelines for decision making and specific rules that prohibit certain actions and require others. Guidelines provide a basis for ethical decision making when employees face situations where black-and-white rules are impossible or inappropriate. Reasonableness is the basis for many guidelines, and disclosure is a common prophylaxis. Guidelines may involve especially sensitive issues like conflicts of interest, insider trading, and the offering or acceptance of gifts, gratuities or entertainment. Guidelines may be presented in terms of controlling principles or considerations.

Rules have a regulatory and advisory function. They may draw heavily on existing law as a source, addressing corporate fiduciary duties, agency, the duty of care, various obligations imposed by the securities laws and regulations, and other special industry regulations affecting the company.

4. Examples

Examples are definitions, rationales and illustrations that help clarify rules and guidelines. Definitions attempt to ensure that employees have a common understanding of important terms used in the code. Rationales provide the philosophical, practical or legal reasoning that underlies corporate standards of ethical business conduct. Illustrations function as the most concrete explication of what the credo, guidelines and rules mean in the actual conduct of business. Their subject matter should reflect the ethics issues of greatest concern to the company's managers.

VII. Information and resources

This section is critical. It will direct the intended users to other resources, should they have a question, seek further clarification or simply want more information on the provisions in the code. It should include specific statements such as how to access the ethics infrastructure and enforcement mechanisms. It should include appropriate sources both

inside and outside the organization through which advice and counsel could be offered. Ready reference lists, telephone numbers, e-mail and web sites and the like would typically be included.

Educare alla responsabilità

di *Barbara Bertagni*

“L’etica (...) rimane problematica, cioè pone un problema che dà da pensare”. (K. Axelos)

È una tiepida giornata autunnale. La piccola Sophie è seduta sul bordo della grande vasca tonda del parco intenta a sgranocchiare i biscottini alla cannella che condivide con le anatre...

Mamma: “Guarda c’è un cartello che dice che è vietato dare cibo agli animali, perché seguono una loro dieta e quello che gli dai potrebbe fargli male”.

Sophie: “Ma sono buoni, non vedi che li sto mangiando anche io?”.

Mamma: “Lo so che sono buoni per te, ma non necessariamente lo sono per lo stomaco delle anatre”.

Sophie: “Ma loro li mangiano volentieri e vengono a chiedermeli, se gli facessero male, se ne andrebbero”.

Mamma: “Ma magari loro non sanno che non gli fanno bene...”.

Sophie: “Come quando io mangio le caramelle con i coloranti?”.

Mamma: “Proprio così”.

Sophie: “Ma perché mettono i coloranti, se non fanno bene ai bambini?”.

Mamma: “Forse perché così viene più voglia di mangiarle... tu cosa ne pensi?”.

Sophie: “Ma se sanno che non fanno bene, non dovrebbero metterli. Non si devono far star male i bambini... secondo me, come qua al parco mettono il cartello per segnalarci che i biscotti potrebbero far del male agli anatroccoli, anche sulle caramelle con i coloranti dovrebbero mettere un disegno che segnala che possono fare male ai bambini”.

Mamma: “Potrebbe essere un’idea...”.

Sophie: “Perché allora non la mettono? Dici che chi fabbrica le caramelle con i coloranti non ha bambini e quindi non gli importa nulla se i coloranti fanno male? Io da grande scelgo di non fare cose che possano fare male ai bambini”.

Giocattoli colorati al piombo, alimenti impregnati di pesticidi, pappe per bambini arricchite di edulcoranti e coloranti, *video-games* violenti, vernici tossiche... chi le produce? Uomini e donne come noi, che arrivano al lavoro dopo aver lasciato i figli a scuola, che nel week-end vanno a tro-

vare gli anziani genitori e che, magari, il sabato si dedicano a qualche attività di volontariato.

Ma perché lo fanno? Qualcuno forse perché ha bisogno dello stipendio, o perché il suo contributo è minimo e comunque perché se non lo facesse lui lo farebbe qualcun altro, o forse perché a volte si è portati a pensare che tanto il mondo funziona così ed è inutile opporsi e poi non è così grave, ci sono cose molto peggiori, se non si dovesse fare, ci sarebbe una legge a vietarlo... o forse semplicemente perché non ci si è mai posti la domanda.

Essere responsabili richiede innanzitutto consapevolezza delle proprie responsabilità, quindi apertura alla riflessione su di sé, sui propri valori, sulle conseguenze del proprio agire.

Proprio l'esercizio di sostare nello spazio della domanda, nella zona di incertezza data dall'assenza di una risposta già preconfezionata ed univoca, consente di sviluppare il senso di responsabilità.

Responsabilità intesa innanzitutto come capacità di non dare per scontato, di sapersi interrogare e confrontare, di affrontare la vita come soggetti pensanti che rivendicano il diritto di essere informati e di scegliere.

Passaggio non facile nella nostra società assordata dal bombardamento mass-mediatico, dove tutto dura il tempo di una campagna pubblicitaria, anche il nome della ditta per cui si lavora, quello della banca presso cui si ha il conto... Fusioni, incorporazioni, acquisizioni, nuove mission, nuove vision, nuovi codici etici.

Proprio i codici etici – che si propongono di definire in maniera chiara ed esplicita le responsabilità etico-sociali di tutti i membri di un'organizzazione – sono molto spesso utilizzati come il principale strumento di implementazione dell'etica all'interno dell'azienda.

E potrebbero esserlo davvero, se solo nascessero da un lavoro di confronto e di riflessione condivisa sul loro contenuto. Invece, troppo spesso, sono frutto del lavoro di qualche esperto esterno all'organizzazione o di un taglia e incolla che sicuramente sortisce un buon effetto a livello di immagine, ma difficilmente genera cultura e sensibilità etica condivisa.

È un po' come se possedessimo il libro del bene e del male caduto dal cielo, o deciso dai grandi capi: sarebbe molto comodo perché semplificherebbe il tutto, ma sicuramente ci renderebbe irresponsabili, perché non ci verrebbe richiesto di interrogarci, ma semplicemente di adeguarci a quanto scritto.

Come, poi, riuscire ad integrare quanto scritto nel codice etico con *MBO* sempre più pressanti? Un codice etico che ricorda l'importanza di tutelare il benessere di dipendenti e clienti, senza premi o sanzioni, con un *MBO*, ben collegato agli incentivi salariali, che sollecita ad un risparmio dell' $x\%$ sui componenti rispetto all'anno precedente?

Promuovere la responsabilità significa generare spazi di riflessione e di confronto sulle proprie attività, per ampliare la prospettiva dalla quale si guarda alle cose, per scoprire aspetti inattesi, per problematizzare ciò che si dava per scontato, per costruirsi reali possibilità di scelta, per vivere e agire con consapevolezza.

In alcuni contesti evoluti i bambini, fin da piccolissimi, vengono abituati alla riflessione filosofica per stimolare il dibattito sui temi quali la responsabilità, il bene e il male, la giustizia.

Un gruppo di bambini sperimenta la “giornata invisibile”: un’intera giornata nella quale, un po’ per gioco un po’ per magia, si diventa invisibili. Un’intera giornata a disposizione senza che nessuno ci possa vedere... E i bambini si lasciano andare all’immaginazione: si precipitano in pasticceria per fare una scorpacciata di dolci, oppure a curiosare nei luoghi proibiti dai grandi, a prendere giochi e pupazzi dagli scaffali del negozio preferito senza dover pagare... Poi ci si racconta le proprie fantasie e si inizia a riflettere sul fatto che a volte quello che ci impedisce di comportarci male sono gli altri, perché vedendoci possono giudicarci, punirci, proibire... Ma allora ci comportiamo bene solo perché gli altri possono vederci, altrimenti diventeremmo “cattivi”? Ma cosa sono il bene e il male? Da qui parte il confronto, la riflessione attraverso le proprie esperienze, i propri desideri, con un adulto che facilita la riflessione raccontando storie, proponendo dilemmi, accompagnando ad esplorare i mille aspetti del ragionamento filosofico sul bene e sul male.

Un modo per non chiudere le domande con una risposta, ma per aprire all’abitudine di riflettere e problematizzare, di confrontarsi e ricercare, di diventare grandi e responsabili.

E tu cosa faresti se oggi potessi essere invisibile per l’intera giornata?

L'implementazione del percorso di CSR: i passi operativi

di *Luca Nannini*

1. Il percorso auspicato

Il presente scritto ha come obiettivo quello di approfondire l'implementazione della responsabilità sociale come percorso operativo. Il nostro punto di riferimento è rappresentato dallo schema d'azione delineato dalla Copenaghen Chart¹, avendo un occhio di riguardo all'equilibrio tra la consapevolezza dell'impresa sul tema e la maturità del contesto sociale nel quale si opera².

Le principali quattro “macrofasi” del percorso di sviluppo della Responsabilità Sociale possono essere così sintetizzate³:

- la consapevolezza/opportunità di implementare il percorso stesso e la conseguente organizzazione interna;
- l'identificazione e l'analisi degli stakeholder;
- gli strumenti e gli indicatori gestionali e loro monitoraggio;
- la rendicontazione del percorso svolto e la raccolta dei feedback.

1. Proposta al Convegno “Building Stakeholder Relations – the third international conference on social and ethical accounting, auditing and reporting”, Copenaghen, novembre 1999.

2. Nel suo lavoro S. Zadek (Simon Zadek, “The path to Corporate Responsibility”, in *Harvard Business Review*) mette in relazione questi due parametri. Il ritardo della consapevolezza dell'impresa rispetto alla maturità sociale genera una asincronia che può generare effetti negativi sulla competitività dell'impresa a causa di azioni della società stessa verso l'impresa (es. Boicottaggi); viceversa se l'azione dell'impresa anticipa la maturità sociale può rappresentare fonte di vantaggio competitivo.

3. Il processo della Copenaghen Chart prevede otto punti, sintetizzati nei quattro indicati. A tal proposito si veda L. Hinna, *Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa*, Il Sole 24 Ore, 2005.

2. Valori imprenditoriali: la responsabilità sociale d'impresa

Intraprendere o meno un percorso di responsabilità sociale dipende dal ruolo che l'impresa ha o intende avere nella società.

Il punto di partenza è legato all'analisi, da una parte, dell'opportunità/necessità di adottare finalità sociali⁴ che integrino quelle economiche e, dall'altra, dalla profondità con cui i valori e le convinzioni legate al sistema sociale permeano l'intera impresa.

In generale possiamo affermare che molto spesso il percorso è attuato in maniera tutt'altro che volontario: qualche volta per un obbligo morale, spesso per reagire ad attacchi della pubblica opinione ovvero per adeguarsi a comportamenti di una delle forze competitive, infine per adeguarsi ad obblighi normativi⁵. A questi si aggiunge secondo alcuni autorevoli autori anche una sorta di licenza ad operare oppure l'idea di attuare un business sostenibile⁶.

Qualunque sia il presupposto su cui si fonda, è spesso conseguenza di una logica di "tensione fra il business e la società"⁷ piuttosto che una reale consapevolezza di poter sviluppare il proprio business producendo socialità.

La coesione con il sistema sociale è parte integrante della formula imprenditoriale nella prospettiva di "associazione" ancorché di contrapposizione rappresenta o può comunque rappresentare, un importante elemento di differenza ovvero di vantaggio competitivo.

Se la profondità di questo coinvolgimento diventa un faro, l'impresa sarà una guida nella diffusione dell'impegno alle altre imprese del settore e non solo⁸. Questo presuppone una consapevolezza graduale ed incremen-

4. Nel proseguo del testo il termine sociale sarà inteso nel senso più ampio del termine e quindi comprendente anche tematiche di carattere ambientale.

5. Simon Zadek, "The path to Corporate Responsibility" in *Harvard Business Review*.

6. "Strategia e Società: il punto d'incontro tra il vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility" di M.E. Porter, M.R Kramer su *HBR Italia*, gennaio-febbraio 2007- Gli autori individuano negli schemi classici quattro tipologie di tesi a sostegno del percorso di responsabilità sociale: obbligo morale, licenza ad operare, reputazione e la sostenibilità. Si veda anche Craig Smith, "Corporate Social Responsibility: Wheter or how?", in *California Management Review*, Summer 2003. Si veda inoltre per la parte sulla reputazione e sul contratto sociale, in L. Sacconi, "Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa: un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione" in *Liuc Papers*, n. 143, Serie Etica, supplemento febbraio 2004. Per una visione opportunistica del percorso di CSR si veda inoltre E. Gerelli, "Il vantaggio competitivo dell'ecologia", in *Il Sole 24 Ore*, 13 dicembre 2000.

7. "I leader che operano sia nel business, sia nella società civile finora si sono concentrati troppo sulla frizione esistente fra i due e non abbastanza sui loro punti di intersezione", in M.E. Porter, M.R Kramer *op. cit.*

8. "CSR is not a cosmetic; it must be rooted in our values. It must make a difference to the way we do our business." Philip Watts in "Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations", report from World Business Council for Sustainable Development, March 1999.

tale che l'impresa matura sulla profondità che il percorso di responsabilità sociale potrà assumere.

Le due ultime affermazioni sottintendono le interpretazioni "profonde" e che dalla letteratura scientifica di riferimento sono identificate come "strategiche" e "civili".

La tensione dell'impresa verso questa visione è sollecitata anche dalla maturità sociale del contesto ambientale nel quale l'impresa opera. Maggiore ed evidente è la necessità da parte degli stakeholder di ottenere soddisfazioni sociali od ambientali, minore è l'opportunità strategica ma piuttosto l'"obbligo" di soddisfare queste richieste fino ad arrivare a spinte molto forti che sfociano in doveri normativi.

Paradossalmente, se le aspettative degli stakeholder sono avanzate rispetto alle convinzioni aziendali si potrebbero generare delle disaffezioni, che in casi estremi, potrebbero giungere in osteggiamenti nei confronti di quel sistema aziendale, con conseguenze negative in termini di risultati economico-finanziari e danni considerevoli sull'immagine e quindi sulla reputazione aziendale⁹.

Potremmo pertanto affermare che è la sensibilità dell'impresa nei confronti dell'ambiente e la visione strategica del percorso a trasformare in vantaggio attuale un futuro obbligo.

Quando il percorso dell'impresa è in grado di generare un vantaggio competitivo, allora indurrà presumibilmente i competitors ad intraprendere strade analoghe; quando, d'altra parte, questa richiesta non assume tale valore, nessuno sarà disposto ad intraprendere il percorso e l'unico intervento auspicabile a tutela di determinate aspettative sociali è quello normativo¹⁰.

L'analisi pertanto dovrebbe focalizzarsi sull'impatto che la struttura di business ha sulla società ovvero la pressione che quest'ultima esercita sull'organizzazione.

Nel primo caso l'analisi potrebbe evidenziare questioni generiche o morali/reputazionali, motivazioni che impattano sulla catena del valore (chiamiamole "operative") infine le più rilevanti sono quelle che incidono sul sistema di competitività (ovvero "strategiche").

Nell'analisi esterno-interno devono essere comprese le dimensioni sociali del contesto nel quale l'impresa opera attraverso idonei strumenti gestionali, tra i quali in questo contesto può essere utile richiamare quello noto con il nome di "diamante"¹¹.

9. M. Yaziji, "Turning gadflies into allies", in *Harvard Business Review*, febbraio 2004. Si veda inoltre L. Hinna, *Il Bilancio Sociale*, Il Sole 24 Ore, 2002.

10. M. Roger, "The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility", in *Harvard Business Review*.

11. Si veda M.E. Porter, M.R. Kramer *op. cit.* Ed anche *Strategia e competizione. Come creare, sostenere e difendere il vantaggio di imprese e nazioni* di M.E. Porter, Il Sole 24

I riflessi di questo percorso iniziale si riflettono inevitabilmente sulla mission, sui valori e sulla vision dell'impresa e possono concretizzarsi in documenti quali il codice etico, il codice di comportamento e la carta dei servizi, ecc. e filosofia, connessi a strumenti gestionali.

La consapevolezza imprenditoriale della necessità di adottare un processo di questo tipo si deve promuovere nell'intera organizzazione, per far sì che la stessa ne risulti permeata.

Da questo punto di vista gli elementi critici sono rappresentati dalla credibilità dell'iniziativa, dall'impegno profuso ed infine dagli strumenti utilizzati per la diffusione della stessa¹².

I fattori attinenti alla credibilità sono connessi al sistema dei valori dell'impresa¹³: alla sua cultura dovuta alla sensibilità ai principi di responsabilità sociale¹⁴. Sempre in questi termini saranno da valutare le competenze detenute dalle risorse umane presenti nell'organizzazione e quindi se siano adeguate e coerenti con le sfide intraprese.

Per quanto attiene il secondo punto dipende dalle risorse (umane e finanziarie) che sono coinvolte nell'iniziativa, ma soprattutto è necessario vi sia una comunanza di visione nell'intero perimetro organizzativo¹⁵. Nei periodi di grandi cambiamenti si potrebbero verificare delle fratture tra imprenditori, management e tecnostruttura¹⁶.

Il terzo punto richiama innanzi tutto la necessità di intervenire sulla struttura organizzativa, per inserire le nuove funzioni idonee a generare risposte per gli stakeholder¹⁷.

Ore, 2001 ed inoltre F. Perrini, "Corporate Social Responsibility: nuovi equilibri nella gestione d'impresa" in *Economia & Management*, n. 2, 2006.

12. Si veda a tal proposito C. Chirieleison, *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, Giuffrè, Milano, 2002.

13. Per valori imprenditoriali s'intendono i valori che orientano atteggiamenti e comportamenti di dati soggetti, che ricoprono un certo ruolo, nei riguardi della loro azienda v. Coda, *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, 1988.

14. "La cultura organizzativa e la struttura di potere aiutano a mantenere stabili i modelli di comportamento esistenti e rinforzano in modo significativo le barriere al cambiamento. Dopotutto, la stessa natura del cambiamento potrebbero minarne la solidità delle basi e quindi è altamente probabile che nessuna spinta al cambiamento risulti efficace in una organizzazione, se essa viene vissuta come incompatibile con la cultura organizzativa prevalente e la struttura di potere interna (Tosi, Pilati, Mero e Rizzo, *Comportamento Organizzativo*, Egea, 2002, p. 419).

15. Si veda G. Catturi, "Valori etici e principi economici: equilibrio possibile" in *Studi e Note di Economia*, n. 3, 2003.

16. Riportato in altro contesto ma applicabile anche a quanto riportato, si veda S. Garzella, *Il sistema d'azienda e la valorizzazione delle potenzialità inesprese*, Giappichelli, 2005. Inoltre "è molto difficile modificare la cultura esistente in un'organizzazione, specialmente quando a tentare di farlo è un management radicato" (Tosi, Pilati, Mero e Rizzo *Comportamento Organizzativo*, Egea, 2002, p. 400).

17. Chirieleison, *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, Giuffrè, 2002.

Successivamente è indispensabile intensificare l'utilizzo di strumenti di comunicazione organizzativa, dando adeguato risalto ai feedback informativi provenienti da qualsiasi livello dell'organizzazione e valutando modalità ed incentivi tesi a favorire il cambiamento.

Accanto a questo processo dovrebbero divenire effettivi ed assumere il ruolo di normativa interna i contenuti dei documenti citati precedentemente (codice etico, carta dei valori, ecc.).

3. Quali stakeholders?

Il percorso di responsabilità sociale è caratterizzato dalla volontarietà, dalla costruzione di un dialogo con i diversi portatori d'interesse, rendendoli partecipi dei risultati conseguiti¹⁸.

Innanzitutto chi sono gli stakeholders? Sono rappresentati da qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato da un'organizzazione aziendale: vale a dire tutti quei soggetti che possono determinare il successo dell'impresa, apportando contributi alla creazione di valore o i cui interessi possono essere influenzati dalle decisioni aziendali¹⁹.

L'orientamento nei confronti degli stakeholder può essere interpretato in senso opportunistico, vale a dire di coinvolgimento per massimizzare i risultati economico-competitivi dell'impresa, oppure etico, che quindi comporta una potenziale revisione del ruolo dell'impresa nel contesto economico. Questi due aspetti sono sintetizzati in modo differente nella "funzione obiettivo" dell'impresa: nel primo caso la responsabilità nei confronti degli stakeholder è un vincolo nell'agire quotidiano del management, nel secondo è parte integrante dello stesso. Nel lungo periodo la seconda visione è quella vincente e l'unica perseguibile dall'impresa per maturare un consenso diffuso²⁰.

18. A. Tanese (a cura di) *Rendere conto ai cittadini*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2004, p. 36 ss.

19. R.E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984. Per una visione critica della Teoria degli Stakeholders si veda M. Caramazza, C. Carroli, M. Monaci, F.M. Pini, *Management e Responsabilità Sociale*, Il Sole 24 Ore, 2006, p. 63 ss.; oppure H. Alford, *Teoria degli stakeholder e gestione strategica*, in L. Sacconi (a cura di), *Guida Critica alla Responsabilità sociale ed al Governo dell'impresa*, Bancaria Editrice; oppure "The stakeholders in a corporation are the individuals and constituencies that contribute, either voluntarily or involuntarily, to its wealth-creating capacity and activities, and are therefore its potential beneficiaries and/or risk bearers" di Post J.E., Preston L.E., Sachs S., *Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, 2002.

20. V. Coda, *Responsabilità sociale e strategia dell'impresa*, in L. Sacconi (a cura di), *Guida Critica alla Responsabilità sociale ed al Governo dell'impresa*, Bancaria Editrice.

La relazione con gli stakeholder si articola in due principali fasi: la loro “mappatura” (con l’identificazione della loro rilevanza) e l’attivazione di un processo di dialogo²¹.

Il primo passo è l’identificazione degli stakeholder²² e la loro classificazione in relazione alla rilevanza che gli stessi assumono nel processo di creazione del valore dell’impresa²³. La classificazione non dovrebbe essere inteso come una gerarchizzazione dei soggetti quanto piuttosto come un’esigenza operativa di focalizzare gli sforzi comunicativi nei confronti di alcuni soggetti o gruppi. La loro rilevanza dovrebbe essere funzione della legittimità ed urgenze delle loro richieste, ma soprattutto dal loro potere ovvero la capacità di negoziare condizioni favorevoli con l’impresa²⁴.

Questa operazione consente di comprendere chi sono, ma soprattutto quali siano gli interessi espliciti e potenziali dei vari stakeholder e come si evolvano le loro aspettative nel tempo²⁵.

È fondamentale affiancare all’identificazione dei vari stakeholder anche un’analisi delle interazioni esistenti tra gli stessi, poiché queste hanno conseguenze per l’organizzazione aziendale. Il rapporto di potere negoziale dei vari stakeholder, influenza e caratterizza la relazione tra questi e quindi sull’impresa.

21. Si veda la terza conferenza ISEA del 1999 nel corso della quale è stata lanciata la “Copenhagen Chart - A guide to Stakeholder Reporting”. Scrive a tal proposito V. Coda: “Essa (la strategia sociale) è anzitutto strategia di selezione degli interlocutori sociali con cui sincronizzarsi e poi strategia di comunicazione ed interazione con gli stessi in vista di ottenere l’adesione convinta alle proposte – contenenti certe precise richieste di contributi in cambio di certe prospettive di ricompensa – che essa stessa concorda a definire”, in *L’orientamento strategico dell’impresa*, Utet, 1988.

22. A tal proposito nei principi del GBS si parla di Inclusione, come principio cardine per la redazione del successivo rendiconto, avente come obiettivo l’identificazione e l’indicazione degli stakeholder. Si veda GBS, *Il Bilancio Sociale*, Giuffrè, 2005 e nello stesso senso i principi della Global Reserch Iniziativi (GRI). Si veda Hinna, *op. cit.*, 2005.

23. La GRI utilizza i principii di “rilevanza” e “completezza”, dove per il primo il redattore del rendiconto deve prendere come riferimento l’utilizzatore, mentre per il secondo il redattore deve inserire tutte le informazioni rilevanti per gli stakeholder. Il GBS aggiunge anche la “responsabilità” intesa come identificazione degli stakeholder nei confronti dei quali si assume il maggiore impegno nel raggiungimento dei risultati proposti.

24. M. Caramazza, C. Carroli, M. Monaci, F.M. Pini, *Management e Responsabilità Sociale*, Il Sole 24 Ore, 2006, p. 100 ss. La classificazione secondo alcuni autori deve tener conto della legittimità delle richieste, l’urgenza delle stesse, il potere e la capacità degli stakeholder di influenzare le scelte ed i risultati dell’impresa (si veda Mitchell R., Agle B., Wood D., “Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts”, in *Academy of management review*, 22, 4, 1997).

25. W.C. Frederick, K. Davis, *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, Mc-Graw Hill, 1988.

La rilevanza attribuita ai soggetti/gruppi dovrebbe conseguentemente avere una ripercussione sull'agire quotidiano dell'impresa.

Definiti gli stakeholder (identificati e classificati), la fase successiva è rappresentata dall'aspetto comunicazionale inteso come processo circolare in cui le informazioni si muovono dall'impresa e vi ritornano come feedback operativo.

Gli strumenti che possono essere utilizzati a tal fine sono i più disparati tra i quali può essere utile richiamare la raccolta di informazioni tramite documenti pubblicati dagli stessi stakeholder, i questionari o le interviste, l'organizzazione di incontri, istituzione di un forum, dialogo multilaterale o l'attivazione di un stakeholder network²⁶.

Questo processo ha come obiettivo di dichiarare il percorso di responsabilità sociale intrapreso con ripercussioni anche sugli stessi stakeholder²⁷, e la conseguente elaborazione/condivisione di indicatori di risultato atti a verificare i risultati raggiunti²⁸.

Il percorso è credibile se la cultura aziendale percepita all'esterno è in sintonia con quanto si vuole trasmettere; se si ritiene che i valori permeino la struttura organizzativa in profondità; se l'impegno dal management sull'iniziativa è alto; ovvero dalle modalità di scambio attivato dall'impresa per la fiducia concessa²⁹.

4. Gli strumenti gestionali

La strategia sociale non prescinde ovviamente dal raggiungimento di performance economico finanziarie soddisfacenti³⁰.

Consequentemente gli strumenti adottati nel controllare e misurare i risultati dell'impresa non sono strumenti avulsi dall'intero processo di pianificazione e controllo adottato dall'impresa.

26. Si veda A.M. Chiesi, *Dialogo e partecipazione degli stakeholder*, in L. Sacconi (a cura di) *Guida Critica alla Responsabilità sociale ed al Governo dell'impresa*, Bancaria Editrice.

27. Si pensi a titolo esemplificativo l'adozione di uno standard SA8000 da parte di una società appartenente alla grande distribuzione e l'impatto più o meno conseguente che si impone sui fornitori.

28. L. Hinna, *Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa*, Il Sole 24 Ore, 2005.

29. Si veda V. Coda *op. cit.* 1988, nel quale tale meccanismo viene identificato come ricompensa.

30. Molti autori sostengono la necessità di una politica di coesione sociale dell'impresa, soprattutto in alcune fasi della vita aziendale quando il consenso può divenire elemento fondamentale per la sopravvivenza dell'impresa. Si vedano tra gli altri V. Coda *op. cit.* 1988; C. Chirieleison, *Le strategie sociali nel governo dell'impresa*, Giuffrè, 2002; S. Garzella, *Il sistema d'azienda e la valorizzazione delle potenzialità inespresse*, Giappichelli, 2005.

Gli strumenti operativi di riferimento nella dottrina sono rappresentati, tra gli altri, dai KPI (Key Performance Indicator) e dalla Balanced Scorecard.

I KPI sono rappresentati da indicatori di risultato qualitativi o quantitativi connessi a “comportamenti” posti in essere da un’organizzazione e quindi alla misurazione del grado di raggiungimento dei connessi risultati attesi.

Nel caso specifico sono relativi alla misurazione delle performance sociali attese. Tali indicatori di performance possono essere sia assoluti, sia basati su confronti di alcuni stakeholder. Nella fase più evoluta della gestione peraltro la scelta degli indicatori dovrebbe essere condivisa con gli stakeholder stessi³¹. Proprio perché il meccanismo di coinvolgimento rende credibile e sostenibile il percorso intrapreso ed apre la strada verso una comunicazione trasparente auspicabile dagli stakeholder.

La dottrina ha selezionato nel tempo molteplici indicatori che potrebbero essere adottati dalle imprese come strumenti di controllo e che rappresenterebbero ovviamente una parte della successiva rendicontazione³².

Un sistema complesso di pianificazione e controllo è rappresentato dalla Balanced Scorecard. Senza soffermarsi sulla logica che sottintende questo strumento e la costruzione dello stesso³³, si ricorda come un ruolo primario nelle dimensioni³⁴ costituenti il sistema è riconosciuto ai processi di “regolazione sociale”³⁵.

Questi, come detto precedentemente, rappresentano degli aspetti critici che l’impresa deve presidiare, per accrescere e/o mantenere il valore dei propri intangibles, potendo divenire risorse critiche e quindi tradursi in vantaggio competitivo.

31. Secondo la Copenaghen Chart i KPI devono avere alcune caratteristiche: devono essere significativi, chiari e comprensibili, per lo stakeholder; devono essere ben definiti, qualitativamente e quantitativamente, per poter fornire riferimenti concreti e comparabili nel tempo; devono essere misurabili con metodi idonei a rilevarli; devono essere capaci di non deludere i valori e le aspettative degli stakeholder; integrati nel sistema di management; misurati e rilevati con frequenza e stabilità; e in una seconda fase evolutiva devono essere anche condivisi e negoziati con gli stessi stakeholder. Si veda anche R. Simmons, *Sistemi di controllo e misure di performance*, Egea, 2004, p. 12 e L. Hinna, in M.P. Salani (a cura di), *Il bilancio sociale cooperativo e la responsabilità sociale d’impresa*, Quaderni del Ponte, 2004, p. 263.

32. Oltre agli indicatori riportati dagli standard di processo e rendicontazione (es. GBS, GRI, AA1000, ecc.) si vedano a titolo esemplificativo Chirieleison *op. cit.*, p. 240 ss e F. Perrini (a cura di) in *Responsabilità Sociale d’impresa*, Egea, 2006, p. 638 ss.

33. Per la logica e la costruzione del sistema di vedano tra gli altri R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Balanced Scorecard*, Isedi, 2000; R. Simmons *op. cit.*, p. 235 ss.

34. Prospettiva economico-finanziaria, del cliente, dei processi aziendali interni e dell’apprendimento e della crescita.

35. R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Mappe Strategiche: come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*, Isedi, 2005 p. 173 ss.

5. La rendicontazione e la misurazione dei risultati

La fase terminale o se vogliamo iniziale³⁶ è la rendicontazione del percorso svolto. Questo avviene attraverso un “bilancio” inteso in senso gestionale piuttosto che contabile.

Il documento di natura volontaria è definito come bilancio sociale, ambientale o di sostenibilità in relazione al percorso intrapreso e rappresenta conseguentemente uno strumento di comunicazione nei confronti degli stakeholder dei risultati raggiunti e dei miglioramenti auspicabili³⁷. Pertanto il documento dovrebbe esplicitare un percorso in parte visibile dell’agire quotidiano, esplicitando i risultati economici, ambientali e sociali raggiunti e quali attività intraprese hanno presentato delle criticità e quindi illustrando il miglioramento atteso. In questo senso il bilancio ha come obiettivo di “rendere conto” agli occhi degli stakeholder cosa è stato attuato, degli obiettivi pattuiti in sede di “definizione dei reciproci obblighi”. Proprio in virtù di questo contenuto, il documento nasce da un confronto con gli stakeholder, durante il quale saranno illustrati i risultati raggiunti, ma verranno “negoziati” quelli auspicabili³⁸.

In questo aspetto gli elementi che si richiamano sono quelli precedentemente descritti ovvero:

- l’integrazione nella “funzione obiettivo”³⁹ del consenso sociale come parte integrante della propria business idea;
- le modalità d’attivazione del processo comunicativo con gli stakeholder nel quale siano stati definiti degli obiettivi misurabili in termini qualitativi e/o quantitativi.

La gestione quotidiana degli impegni sociali ed ambientali avendo, ovviamente, presente la “tensione verso l’economicità”.

36. Poiché il percorso individuato è caratterizzato dalla circolarità e quindi dal miglioramento continuo. Quindi il documento che “chiude” il processo, in realtà ne attiva il successivo attraverso il confronto con gli stakeholder e quindi con l’identificazione del miglioramento atteso.

37. “Il flusso di informazioni sulle performance sociali da diffondere all’esterno, se da un lato aumenta le possibilità di scelta da parte degli attori economici, dall’altro favorisce il coinvolgimento della collettività consentendo alle aziende di rafforzare la propria reputazione. Esso, peraltro rende disponibili al management i dati necessari per la valutazione ed il controllo dei risultati prodotti, nonché utili per la definizione delle strategie da attuare in campo sociale” in GBS, *Il Bilancio Sociale*, Giuffrè, 2005.

38. Questo ulteriore passo è necessario per evitare che il documento finale risulti “auto-celebrativo” e non come uno strumento relazionale. A tal proposito di veda Hinna *op. cit.* 2005.

39. Si veda Coda, *op. cit.*, 1988.

Tab. 1

<i>GRI</i>	<i>GRI</i>	<i>GBS</i>	<i>AA1000</i>
1. <i>Trasparenza</i>	X	X	X
2. <i>Inclusione</i>	X	X	X
3. <i>Completezza</i>	X	X	X
4. <i>Significatività e rilevanza</i>	X	X	X
5. <i>Neutralità</i>	X	X	
6. <i>Verificabilità dell'informazione</i>	X	X	
7. <i>Attendibilità e fedele rappresentazione</i>		X	
8. <i>Auditing Esterno</i>			X
9. <i>Competenza</i>		X	
10. <i>Prudenza</i>		X	

Non esistono dei contenuti e modalità di redazione univoche e quindi modelli che siano universalmente riconosciuti, ma processi e linee guida maggiormente utilizzati rispetto ad altri⁴⁰.

Queste prevedono dei principi di redazione ed una struttura di bilancio.

Come per un bilancio d'esercizio anche per le rendicontazioni sociali esistono dei postulati e delle "regole" generali, che per alcuni standard si rifanno a quelli contabili, mentre per altri mantengono una visione gestionale. Dato la natura volontaria dell'iniziativa e l'assenza di norme, i principi dottrinali rappresentano la primaria fonte di riferimento.

I principi di redazione sono le regole tecniche necessarie per la predisposizione di un documento contabile che nella fattispecie è rappresentato dal bilancio sociale (e dove contabile deve essere assunto non necessariamente come numerico e senz'altro non bilanciante).

Le funzioni che, nel caso specifico ricoprono i principi sono pertanto di tipo "normativo" ed operativo. Esse avrebbero l'obiettivo di garantire la qualità del processo di formazione e le informazioni contenute nel documento di rendicontazione.

Nei vari standard si risente in maniera più o meno accentuata di riferimenti ai principi contabili di redazione del bilancio di esercizio con risultati che spesso possono apparire ridondanti od eccessivi⁴¹.

Si riportano a titolo esemplificativo alcuni dei principi di redazione.

La struttura identifica come i dati, le analisi, i risultati ed i commenti siano organizzati nel documento, cercando, nella prospettiva di alcuni

40. E quindi all'incertezza propria della valutazione, alle difficoltà connesse alla lettura dei dati, si somma anche il fatto che non esiste una struttura univoca del documento.

41. Cavicchi, Dalledonne, *op. cit.*, Ipsa, 2003.

Tab. 2

<i>Contenuti</i>	<i>GRI</i>	<i>GBS</i>	<i>AA1000</i>
<i>Visione e Strategia/Identità aziendale</i>	X	X	X
Missione/Visione	X	X	X
Valori	X	X	X
Strategie e politiche	X	X	X
Dichiarazione CEO	X	X	
<i>Profilo</i>	X	X	
Profilo Organizzativo	X	X	X
Ampiezza del Report	X		X
Profilo del Report	X		
<i>Struttura di Governo e sistema di management/Relazione Sociale</i>	X	X	
Struttura e Governo	X	X	X
Coinvolgimento degli stakeholder	X	X	X
Politiche direzionali e sistemi di gestione	X	X	X
Benchmarks		X	X
<i>Pianificazione</i>			
Pianificazione dei processi			X
<i>Produzione e distribuzione del Valore Aggiunto</i>		X	
<i>Tavola dei contenuti</i>	X		
<i>Indicatori di Performance</i>	X	X	X

gruppi di studio di connettere i risultati della gestione sostenibile ai dati contabili⁴².

Nella tabella 2 si prendono come riferimento i contenuti di alcuni standard suddivisi tra rendicontazione di sostenibilità (GRI), bilancio sociale (GBS) e standard di processo (AA1000)⁴³.

Come visibile da questa tabella sintetica, il rendiconto è la sintesi del percorso di responsabilità sociale intrapreso, che partendo dalla parte strategica pervade l'organizzazione e la gestione misurando dei risultati connessi ad indicatori.

42. Tra i sostenitori si veda *Il bilancio sociale* di F. Vermiglio in *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, a cura di L. Sacconi *op. cit.*; tra i detrattori si veda *Bilancio sociale ed ambientale* di Cavicchi, Dalledonne, Durand, Pezzuto, nel quale si rileva "I limiti dichiarati ed incontestabili del valore aggiunto evidenziano la necessità di andare oltre tale aspetto numerico, comunque imprescindibile, se si vuole avere una prospettiva economica e sociale più completa in merito alle relazioni dell'impresa con i propri interlocutori".

43. L'indicazione di questi tre standard è esemplificativa e non pretende di esaurire il vasto panorama esistente.

Se si vuole, il documento dovrebbe ripercorrere le criticità evidenziate precedentemente: la consapevolezza dell'importanza strategica d'implementazione del processo, il coinvolgimento organizzativo nell'iniziativa intrapresa ed infine la rilevanza, il monitoraggio e l'analisi dei risultati e conseguentemente il percorso di miglioramento prevedibile per gli anni successivi.

6. Conclusioni

Nel breve scritto è stato valutato un percorso di implementazione di responsabilità sociale, partendo dal documento noto come "Copenhagen Chart".

Focale ai fini del buon esito del percorso è la consapevolezza da parte del management e dell'intera struttura organizzativa che l'attenzione verso tematiche socio-ambientali non debbano rappresentare interventi di tipo superficiale, ma siano parte integrante del ruolo che l'impresa ha nella società.

Ovviamente l'impresa assumerà una sorta di obbligo nei confronti di coloro che hanno degli interessi verso l'azienda stessa e conseguentemente la sfida sarà dialogare con questi soggetti inizialmente per definire gli obblighi, e successivamente per dividerne i risultati e pianificare i miglioramenti.

Le criticità che si rilevano solitamente nell'adozione di un percorso di responsabilità sociale, sono rappresentate dalla ridotta visione strategica e dalla mancanza di coinvolgimento degli interlocutori. In molte occasioni l'impresa pubblica un rendiconto come atto dovuto, senza peraltro coinvolgere gli stakeholder, che spesso ignorano, ovviamente, anche l'esistenza del documento. Oltre al costo delle risorse impiegate (e sottolineiamo costo), non si pondera l'importanza strategica del coinvolgimento degli stakeholder, che rappresentano una delle primarie fonti di valore dell'impresa.

Siamo certi che la visione strategica del percorso ed il coinvolgimento degli stakeholder possano rappresentare elementi di differenziazione e quindi vantaggi competitivi per l'impresa ed in ogni caso un processo di presidio degli intangibles, che rappresentano nel valore di un'azienda moderna senz'altro gli asset predominanti.

La forza del giovane e la saggezza dell'anziano: luogo comune o nuova prospettiva per le aziende?

di *Silvia Battisti*

1. I nuovi anziani e i giovani vecchi

Abbiamo ormai abbandonato la definizione di “anzianità”, “terza età”, “vecchiaia”, “età pensionabile”, secondo i criteri dell’età anagrafica, dell’efficienza, dello stato di salute, dell’integrità fisica, della funzionalità psico-fisica, ma non siamo ancora arrivati ad una nuova definizione di questo status. Quella che chiamiamo “vecchiaia”, in termini di età anagrafica, ha subito un fortissimo sbalzo in avanti con gli anni. Se fino ad oggi per generale consenso ci si riferiva agli anziani come agli ultra sessantenni, oggi la lancetta si è spostata in avanti di circa 10 anni e forse più, fino alla soglia dei 75 anni e oltre. Questa attuale condizione degli anziani è dettata anche da un enorme cambiamento in termini di stile di vita: quasi tutti hanno la patente, posseggono computer, cellulari, hanno conoscenze tecnologiche nate anche da anni di televisione, di benessere, di consumi stabilizzati, hanno hobby, si informano, studiano, si muovono ed esplorano il territorio. Se pensiamo che solo poco più di 20 anni fa i nostri padri di 45 anni già avevano una vita lavorativa in dirittura di arrivo, una vita familiare consolidata, una posizione economica all’apice della propria posizione... Oggi non è più così. Oggi avvertiamo uno vero e proprio scollamento tra l’età anagrafica dell’“anziano”, così come siamo stati abituati a conoscerlo e la sua relativa immagine percepita e auto percepita in senso sociale, nel rapporto con le istituzioni, nel mondo economico, nelle relazioni, nei propri interessi, ambizioni, motivazioni, scelte, oltre che in senso estetico e di immagine personale.

In tale contesto diventa necessario un approccio multidisciplinare sia in fase di “lettura” del fenomeno sia nella fase relativa ai possibili interventi in ambito lavorativo, agendo in modo chiaro e comprensibile e con la giusta delicatezza, sulla persona e il suo invecchiamento, processo oramai strettamente individuale. In merito a tali nuovi scenari Seitzamo Colasanto

e Marcaletti, 2007) nota che “nell’ambito delle scienze sociali tale processo di invecchiamento attivo evoca una contraddittorietà tra il senso soggettivo di giovinezza interiore esperito dalla maggioranza degli individui e l’inevitabile – per quanto contrastato – processo esteriore di invecchiamento biologico. Anche per queste ragioni con sempre maggiore insistenza si afferma che l’età anagrafica costituisce un fattore che da solo non è in grado di determinare l’invecchiamento, né tantomeno in grado di spiegarlo”. Prendendo spunto da queste considerazioni, è evidente come sia oltremodo impegnativo definire l’anziano oggi. “Lavoratore anziano”, “lavoratore maturo”, “lavoratore senior”, o anche in forma più figurativa “lavoratori grigi”, sono solo alcuni dei termini che possiamo trovare sia nei vari documenti prodotti a livello comunitario, piuttosto che da testi scientifici o da agenzie internazionali in tema di invecchiamento attivo, sia anche nella pubblicità, nel cinema, nei quotidiani o nelle riviste. Sono termini che rimandano a definizioni basate sull’età e sono spesso intercambiabili. Anche in altre lingue troviamo i corrispettivi: in inglese “older workers”, in francese “vailleurs agés”, oppure ancora “mature workers” o “ageing workers” e molti altri che troviamo altresì utilizzati in modo indifferenziato e che ormai stanno diventando sempre più insufficienti a descrivere questo nuova fascia di persone.

Ma come possiamo definire con una parola una configurazione della vita che sta prendendo forme così complesse e articolate, caratterizzate da un lunghissimo svezamento, da una gioventù di preparazione che si allunga di molto rispetto al passato, da un forte prolungamento della vita adulta che arriva, senza troppo cambiamenti, alla vera e propria vecchiaia a sua volta potenzialmente attiva?

Tentiamo oggi di trovare nuovi termini: “nuovi anziani”¹, over 40 o 45 o 50 e anche più, e ancora “prima generazione” o “generazione 50”, o ancora “aged”, non riuscendo ancora a trovare il più calzante senza cadere in generalizzazioni. Autonomia, vitalità, maggiore presenza nella vita lavorativa: l’azienda di oggi deve/dovrebbe puntare i suoi obiettivi di crescita proprio su questi aspetti. Sull’individuo, sul suo comportamento, sulla sua esperienza, sul suo sapere fare, sulla condivisione di saperi diversi, in una logica di integrazione, che preservi e custodisca l’esperienza, come unica “cura” per l’azienda, per mantenersi “giovane”. I fattori determinanti il successo di una impresa, la sua affermazione sul mercato saranno, senza ombra di dubbio, le variabili legate alle persone, ossia leve immateriali come talento, capacità, motivazione, autostima, relazioni tra le persone e tra i gruppi. Termini come cooperazione, integrazione, condivisione, fiducia, saranno le vere parole chiave.

1. Un altro termine invece utilizzato oggi per definire la categoria di giovani 40enni già in pensione è “giovani-anziani”.

2. Le persone al primo posto

Ecco un altro luogo comune che sta diventando sempre più una realtà e una necessità di cui le aziende si stanno pian piano rendendo conto, anche se ancora con grande fatica. In alcune aziende infatti più cresce la popolazione in età matura meno le prassi organizzative sembrano rendersene conto, creando a volte una sorta di connivenza con gli interessati, in cui si abbassa il livello di performance richiesta in cambio di una bassa conflittualità (Rebora, Lacci, Soro, Trabucchi, 2005). In questo modo il periodo che dovrebbe essere considerato della piena maturità biologica, culturale, intellettuale viene precocemente eliminato dalle aziende che vanno alla ricerca di sempre più giovanissimi talenti privi o quasi di esperienza concreta nel settore e paradossalmente ciò accade spesso proprio nel momento in cui questa è maggiormente necessaria. In molte aziende ancora è così, ma in molte altre stiamo assistendo ad un ritorno del valore dell'esperienza attraverso l'analisi e il rispetto delle regole fondamentali del management, basate proprio sull'esperienza piuttosto che sull'innovazione gestionale.

Un esempio è il recente boom del *coaching* anche nell'Europa del Sud: una nuova prassi formativa che rafforza la funzione di una sorta di allenatore dei manager in crescita, indipendentemente dall'età. Così stiamo arrivando pian piano a renderci conto che "svecchiare" un'azienda non significa solo l'immissione di nuove risorse giovani, quanto piuttosto il privilegiare, la dinamica delle risorse esistenti. Dove la condivisione di informazioni, lo scambio di saperi vada oltre l'età, insieme alla differenza di sesso, l'estrazione sociale, la cultura, ecc. In questo modo la diversità e il pluralismo divengono la vera ricchezza, la vera risorsa conoscitiva, ma anche il vero stimolo a cercare alternative per non fossilizzarsi su scelte univoche come il porsi domande tipo: privilegiare il potenziale dei giovani oppure l'esperienza degli anziani? Il concetto è un altro: da un'ottica di o/o dobbiamo passare ad una di e/e, facendo in modo che la messa a fattor comune di storie, esperienze e competenze diverse divenga l'elemento dirompente e innovativo. La memoria è una risorsa preziosa, diviene utile, efficace, pratica quando opera nel presente. Essa non è un archivio storico, statico, ma ha una funzione dinamica, opera nel "qui e ora" come strumento di collegamento sapiente dell'esperienza passata. Essa non presenta automatismi se non in situazioni di forte disagio psicologico, è il presente che dà forma al passato, ordinando, ricostruendo e interpretandone i lasciti. Sorvolare su tutto questo a favore di una spinta continua al cambiamento, all'adattamento forzato a nuove situazioni, può portare a non rendersi conto che il cambiamento privato del tentativo di pensarlo, progettarlo, arricchirlo con gli elementi dell'esperienza cade nel vuoto lasciando l'uomo solo con l'esperienza dell'assenza.

Utilizzare strumenti e servizi che riducano lo spazio, velocizzino il tempo, favoriscano il produrre e il raggiungimento di obiettivi in tempi sempre più stretti, privano in realtà l'uomo di spazi di domanda, di dubbio, di esplorazione, cancellano le norme cui sono state fatte le cose fino a l'altro giorno, con il rischio di vedere sottratta all'uomo ogni possibilità anticipatrice e con essa quella della responsabilità e padronanza che deriva dalla capacità di esplorare, creare, immaginare, prevedere il domani, vera energia vitale di una organizzazione.

3. Valorizzare l'esperienza nelle organizzazioni: il progetto Age Management e altre best practices in Italia e nel mondo

Se chiediamo ad un "over 45" se vuole imparare a disegnare, molto probabilmente la risposta sarà che, pur volendo, ha oltrepassato l'età dell'apprendimento. Un altro luogo comune di oggi è che più si invecchia e più vengono a decadere le facoltà mentali. Ciò è falso e inutilmente limitante.

Le principali teorie dell'apprendimento, pur partendo da diversi presupposti², concordano sul fatto che l'età è l'ultimo dei fattori che può creare problemi di apprendimento. J. Piaget (1967) ipotizzava che "lo sviluppo psichico procede di pari passo con la maturazione dell'organismo a partire dalla nascita sino al compimento dell'età matura in un processo che tende a porre l'individuo, sia da un punto di vista biologico che da un punto di vista mentale, in equilibrio stabile con l'ambiente che lo circonda, anche se ad un decadimento fisico più o meno rapido non corrisponde un altrettanto rapido decadimento mentale". Di certo occorre superare blocchi culturali antichi sia sul versante aziende che investono ancora poco in formazione sulle loro risorse meno giovani e sia su quello dei singoli che tendono ad auto convincersi di essere oramai nella impossibilità di sviluppare nuove conoscenze. Non dobbiamo nemmeno sottovalutare le altre due barriere che in molti casi rendono difficile un pieno utilizzo della risorsa matura: l'innovazione tecnologica e l'apprendimento delle lingue straniere. Senza queste due competenze trasversali aumenta la difficoltà per lo sviluppo professionale o la ricollocazione qualificata nei casi di mobilità interaziendale.

Insomma, il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione è destinato a costituire per i prossimi decenni una sfida per le organizzazioni e ri-

2. Operare nel campo della formazione, sia essa formazione di base, sia formazione professionale o continua, non può prescindere dalle principali teorie dell'apprendimento e loro applicazioni all'insegnamento e alla formazione sia essa frontale o a distanza. Le teorie di diverso approccio accennate sono il comportamentismo, il cognitivismo, il costruttivismo sulle quali si invita a consultare la letteratura di base.

chiederà azioni a livello di politiche del lavoro, del welfare³ e di mercato del lavoro. I Paesi membri dell'Unione Europea e, più in generale, quasi tutti i Paesi ad elevato sviluppo dovranno affrontare una sfida fondamentale che imporrà una strategia articolata che da un lato incentivi gli anziani a continuare ad impegnarsi nell'attività lavorativa e nella vita sociale e dall'altro garantisca le condizioni ottimali perché questo avvenga. Si tratterà quindi di dover intervenire sostanzialmente su due livelli: macro e micro, le politiche da un lato e le azioni che possono coinvolgere le aziende e i datori di lavoro dall'altro, nelle direzioni sia di una maggiore sensibilità verso questo fenomeno e sia verso una maggiore apertura all'esplorazione e sperimentazione di nuovi strumenti formativi che favoriscano l'integrazione delle persone in azienda potenziandone le risorse individuali.

Un'iniziativa attuale in tal senso è il progetto Equal⁴: finanziata dal Fondo Sociale Europeo, è una delle più importanti in tema di invecchiamento attivo, il suo obiettivo è la promozione di nuovi strumenti atti a combattere tutte le forme di discriminazione e di disuguaglianza nel contesto del mercato del lavoro attraverso la collaborazione transnazionale. Tale iniziativa rappresenta un laboratorio di nuove idee per la Strategia Europea dell'Occupazione⁵ e per il processo di inclusione sociale. Tra le soluzioni proposte in ambito europeo, un particolare accento è posto sulla formazione come mezzo per motivare i lavoratori anziani, fornendo loro

3. Welfare è una parola ormai entrata nel linguaggio corrente, che indica l'insieme degli interventi pubblici di carattere sociale. È l'insieme delle politiche volte al sostegno e al benessere dei cittadini, dovrebbe garantire i diritti fondamentali: alla salute, all'istruzione e al lavoro. Nell'ambito del diritto al lavoro l'intervento prevalente è di sostegno al reddito per i lavoratori delle aziende in crisi (ammortizzatori sociali) e sono in crescita, anche se ancora insufficienti e gli interventi volti a combattere la disoccupazione.

4. Il Progetto Equal ha individuato 4 settori tematici: adattabilità, imprenditorialità, occupabilità e pari opportunità. Un'alta percentuale dei progetti presentati dai vari Stati membri per l'asse adattabilità ha individuato i lavoratori anziani come gruppo target prioritario nella lotta alle discriminazioni dentro il mercato del lavoro. In particolare l'asse adattabilità si compone di due aree/obiettivi: promuovere la formazione professionale permanente e le prassi integratrici, incoraggiando l'assunzione ed il mantenimento del posto di lavoro di coloro che soffrono discriminazioni e disuguaglianze di trattamento nel mercato del lavoro; favorire la capacità di adattamento delle imprese e dei lavoratori ai cambiamenti economici e strutturali, nonché l'utilizzazione delle tecnologie dell'informazione e di altre nuove tecnologie (European Commission 2005, www.ec.europa.eu).

5. In seguito all'inserimento del nuovo capitolo "Occupazione" nel trattato dell'Unione europea (UE) nel 1997, i capi di Stato e di governo hanno avviato la Strategia Europea per l'occupazione (SEO) nel corso del vertice europeo sull'occupazione di Lussemburgo al fine di coordinare le politiche nazionali in materia di occupazione. La SEO istituisce un quadro di sorveglianza multilaterale che esorta gli Stati membri ad attuare delle politiche più efficaci in questo settore. Essa agisce in particolare sulla capacità di inserimento professionale, l'imprenditorialità, la capacità di adattamento e le pari opportunità a livello del mercato del lavoro europeo.

nuove nozioni (*life long learning*) e uno strumento per trasmettere la cultura aziendale ai più giovani (apprendimento transgenerazionale). Oltre ad aiutare le piccole e medie imprese a generare pratiche di gestione delle risorse umane che affrontino i temi dell'età nella loro forza lavoro e che favoriscano la condivisione di conoscenze tacite tra giovani e anziani. Tali soluzioni sono ritenute anche le più efficaci dai datori di lavoro. In questa macro cornice, un ambito che oggi sta studiando e individuando strumenti per la gestione del fattore età nelle organizzazioni, pubbliche e private italiane è il progetto Equal "Age Management"⁶ promosso dalla Regione Veneto. Esso si caratterizza per la forte valenza innovativa a livello nazionale, per la coerenza con gli obiettivi europei e per la convinta volontà della stessa Regione di gestire in modo attivo e propositivo il fenomeno della gestione del fattore età, espressione che sintetizza insieme un impegno e un'esigenza. È una strategia di fondo che, agendo nelle varie dimensioni del lavoro individuali e ambientali, favorisce la conservazione e la (re)integrazione della forza matura cosiddetta impedendo o rallentando i meccanismi di espulsione anticipata.

Le iniziative proposte da Equal sono state molte, alcune sono stati progetti pilota a termine ma che hanno aperto la porta ad un nuovo modo di pensare il "lavoratore anziano" e sono da considerare stimolo per futuri interventi piuttosto che come fatto conclusivo.

In Italia, si sono attivati una serie di sportelli over 40 nel Lazio⁷ e in Lombardia. Nel Lazio si sono aperte due Associazioni con l'obiettivo di spronare di più le istituzioni a fare di più per i lavoratori anziani e in Lombardia è partito un progetto di Autoimprenditoria⁸ diretto soprattutto

6. L'Iniziativa comunitaria Equal, nata nell'ambito della Strategia Europea per l'Occupazione e cofinanziata dal Fondo Sociale Europeo per il periodo 2000-2006, promuove la sperimentazione di approcci e politiche innovativi per contrastare il fenomeno della discriminazione e della disuguaglianza nel mercato del lavoro. Per l'Italia, l'Autorità di Gestione responsabile dell'Iniziativa è il Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale - DG per le Politiche per l'Orientamento e la Formazione. Alcune attività di gestione sono delegate alle Regioni e Province Autonome (Organismi Intermedi). L'Iniziativa finanzia Partenariati di Sviluppo (PS) geografici, la cui gestione è di competenza delle Regioni/Province Autonome, e settoriali, di diretta gestione del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale.

7. Le due associazioni sono Atdal Associazione a tutela dei diritti acquisiti dai lavoratori e Lavoro over 40. L'ufficio "Outplacement" dell'ALL (Agenzia Lazio Lavoro), gestisce ora anche una banca dati con i nominativi dei disoccupati espulsi dalle aziende, facilitando l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, chiamato Sportello Municipio XVII (www.lavoro-over-40.it).

8. Autoimprenditorialità è presso la struttura ChiamaMilano in pieno centro città. È una iniziativa della associazione Lavoro Over 40 (www.lavoro-over40.it), che va ad integrare il percorso di sostegno articolato in: Sportello di Accoglienza, Corsi di Autosostegno, Valutazione delle Competenze, Laboratorio di Autoimprenditorialità.

agli “aged” in cerca di nuove strade. In linea con queste azioni, in Emilia Romagna si sono attivati sportelli per “donne ultra quarantacinquenni”, promuovendo quegli interventi di sostegno alla manutenzione delle loro competenze/esperienze professionali. Il progetto mira a ideare e promuovere nuovi servizi a sostegno dei lavoratori/trici over 45, attraverso: *Laboratori* di sensibilizzazione e coinvolgimento delle *parti sociali*, *focus groups* con esperti di ricerca/sviluppo/innovazione aziendali, per individuare le competenze strategiche sulle quali orientare l’offerta formativa regionale, strumenti di *analisi competenze* dei lavoratori/trici senior e *consulenza informativa e orientativa* di supporto alla costruzione di un progetto individuale di sviluppo di competenze, *seminari* di aggiornamento per lavoratori che operano nel comparto dell’automazione e sulle competenze *specialistiche*.

Gli sportelli Over 45, sono stati attivati anche nel Veneto, la Regione pilota del progetto Equal, per sperimentare un nuovo modo per dare informazioni e ascoltare le esigenze degli over 45. Attivi in molte province del Veneto, sono sportelli di informazione, orientamento, supporto, consulenza, accessibili anche on line, strutturati in diverse aree di interesse: da un lato i lavoratori e dall’altro le aziende. L’esperienza, terminata nel 2005, ha permesso di analizzare tutta una serie di aspetti che saranno studiati per “aggiustare il tiro” in un futuro prossimo di ri-attuazione (pubblicazione *Age management* - Iniziativa Comunitaria EQUAL nella Regione Veneto 2006). L’elemento innovativo e vincente è proprio nell’approccio “sartoriale”, modellato e negoziato direttamente con le aziende protagoniste di queste sperimentazioni passando da un momento di “progettazione comune” nell’ambito della quale sono state decise i modus operandi di struttura generale e gli aspetti di microprogettazione, passando per una fase in cui sono stati attivati due “workshop interaziendali” riservati alle aziende protagoniste di questa sperimentazione per facilitare la loro comunicazione e una fase di “monitoraggio” in un’ottica di benchmarking. Ancora nel Veneto, un’altra interessante iniziativa è stata facilitare il trasferimento di esperienze tra generazioni. Nelle diverse aziende si sono costituiti gruppi di lavoro e di scambio di conoscenze attraverso l’utilizzo di differenti strumenti, onde evitare standardizzazioni inefficaci delle metodologie, a vantaggio di interventi “su misura” e in pieno ascolto delle esigenze delle persone “aged”. I consulenti sono stati “facilitatori”, o “*coacher*” proprio per rendere il gruppo il più possibile protagonista del progetto stesso. In tutto questo l’approccio utilizzato è stato quello dell’*Action Learning*: una metodologia attiva, di massimo coinvolgimento e massima responsabilizzazione, risultata vincente in quanto per attivare percorsi di apprendimento efficaci è importante impegnare i protagonisti attivamente, facendoli sentire in un luogo familiare nel quale sia possibile esprimersi liberamente e contribuire a definire ciò di cui hanno veramente bisogno.

In Europa è utile far presente il caso pratico di due aziende già avanti per innovazione e stili di gestione, ma che con il progetto Equal hanno migliorato e rafforzato le loro scelte relative ad un percorso di cambiamento del loro assetto organizzativo.

In Germania vi è il caso del gruppo tedesco Deutsche Bank che attua da tempo politiche del personale efficacemente volte a favorire la permanenza al lavoro delle professionalità in età più avanzata. Tali azioni rientrano nella più ampia strategia, attuata dal Gruppo DB, di *Diversity Management*, da intendersi come “gestione delle diversità” presenti in azienda, e quindi come strategia aziendale di gestione delle risorse umane volta a valorizzare la diversità fra colleghi – di natura culturale, linguistica, professionale, e anche di età riscontrabili in azienda⁹. L’altro caso è quello di una tra le maggiori aziende industriali austriache del settore acciaio, la Voestalpine AG con circa 25.000 dipendenti che ha sviluppato nel dicembre 2001 un programma aziendale denominato “LIFE” che consiste in una riorganizzazione del sistema di gestione risorse umane, con il supporto di del management e dei lavoratori con focus sui lavoratori anziani: da cambiamenti di tipo ergonomico al loro maggiore coinvolgimento nelle politiche del personale¹⁰.

In conclusione: siamo oramai certi che le capacità, le competenze, la produttività dei lavoratori anziani non sono compromesse dall’età, bensì da competenze e qualifiche obsolete, al cui miglioramento è possibile rimediare tramite la formazione e tramite interventi e metodologie ritagliate su misura. Il *coaching*, il *mentoring*, il *tutoring*, il supporto costante, ora possibile anche con forme di comunicazione e formazione a distanza, sa-

9. Il Gruppo DB è riuscito a dimostrare come tale modello gestionale sia effettivamente in grado di accrescere il potenziale know-how interno, valorizzando e motivando anche le fasce di lavoratori più anziani. Per il Gruppo, infatti, il concetto di *Diversity Management* applicato all’età implica la piena integrazione dei lavoratori più anziani nelle varie iniziative assunte dall’azienda, quali, ad esempio, la condivisione delle esperienze attraverso la formazione di team intergenerazionali, periodi di *know-how tandem* (affiancamento lavoratore anziano/giovane), mobilità fra uffici e divisioni dell’azienda per favorire lo scambio e l’apprendimento di esperienze. In sostanza, lo stesso concetto di “diversità” diviene elemento di competitività per l’azienda (Age management 2006).

10. Le principali azioni di tale Programma sono incentrate sul trasferimento di know-how tra le risorse umane e sulla formazione professionale continua in azienda, iniziative rivolte a tutti i lavoratori, compresi quelli più anziani, in genere esclusi da azioni di questo tipo. Alcune misure previste dal Programma erano mirate specificamente ai lavoratori più anziani, riferite ai seguenti aspetti: schemi personalizzati di pensionamento, gestiti con flessibilità; salute/fitness: check-up medici per i lavoratori più anziani, uffici studiati secondo un design ergonomico; know-how tandem; coinvolgimento dei lavoratori più anziani nella gestione delle politiche del personale attraverso interviste aziendali, per meglio comprendere le loro esigenze nel lavoro, connesse all’età; gestione flessibile dell’orario di lavoro - part-time (Age Management 2006).

ranno i veri strumenti innovativi per questa tipologia di persone, proprio perché basati sul rapporto individuale, di massima fiducia e partnership. Creano responsabilizzazione, autonomia di gestione, massima libertà di scelta di obiettivi e tempi. Utilizzati sia per migliorare e mobilitare risorse, capacità, motivazione e sia anche a verifica del proprio stato di benessere ed equilibrio tra sé e l'ambiente. Il *mentoring* in particolare enfatizza, specie in un contesto lavorativo, sia l'aspetto informale della relazione di apprendimento e cambiamento, sia il controllo della performance e l'aspetto di consulenza. Aiutare la persona quindi non solo sul piano dei comportamenti e delle capacità, ma anche guidandolo a far evolvere e rafforzare i suoi valori e le sue convinzioni, a ridare un senso più generale ed evolutivo alla propria professione.

Siamo forse arrivati a capire la "normalità" dell'anziano e quanto sia possibile finalmente favorire le possibilità di apprendimento e formazione in tutte le età della vita lavorativa, così come l'esigenza di vivere diverse esperienze lavorative che arricchiscano e stimolino le persone ad esplorare opportunità e obiettivi diversi. Tempo fa un'esortazione comune era "largo ai giovani" oggi questo detto per avere maggiore valenza potrebbe essere cambiato in "largo ai giovani... dentro".

Riferimenti bibliografici

- Partnership del Progetto Equal (a cura di), *Age Management, Il valore dell'esperienza nelle organizzazioni del lavoro*, FrancoAngeli, Milano, 2006.
- Lacci P., Rebora G., Soro G., Trabucchi R., *Troppo vecchi a 40 anni? Come sopravvivere al giro di boa nel mondo del lavoro*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2005.
- Colasanto M., Marca Letti F., *Lavoro ed invecchiamento attivo*, FrancoAngeli, Milano, 2006.
- Luigi Frey (a cura di), *Flessibilità e lavoro in età avanzata*, FrancoAngeli, Milano, 2001.
- Bombelli M.C., Finzi E., *Over 45 quanto conta l'età nel mondo del lavoro*, Guerini e Associati, Milano, 2006.
- Florenzano F., *Generazione L. Silent generation, baby boomers, baby busters, generazioni X, W e Y alle soglie del terzo millennio*, Edup, 2002.
- Piaget J., *Lo sviluppo mentale del bambino*, Einaudi, Torino, 1967.
- www.agemanagement.it
- www.lavoro-over40.it
- www.commissione.eu.it

Problemi etici nel mondo della ricerca sociale: il nemico interno?

di *Roger Penn*

1. Problemi generali

Vi è una crescente tendenza ad introdurre i problemi “etici” in tutti gli ambiti della ricerca sociale¹. Ciò è esemplificato dalla decisione recente del Consiglio di ricerca economico e sociale [ESRC] in Gran-Bretagna di richiedere che tutte le ricerche siano approvate da appositi comitati universitari di ricerca etica (2005). Tendenza che ha spinto le università britanniche ad istituzionalizzare i RECs (Research Ethics Committees) come risposta. Considero queste tendenze per nulla interessanti. Effettivamente, credo che questa etichetta “etica” sia un tentativo intenzionale di neutralizzare una ricerca sociale adeguata e faccia parte di un più vasto processo di de-professionalizzazione di questo settore nel Regno Unito.

Non penso che l’attività di ricerca sociale non abbia una dimensione etica. Considero la ricerca sociale come intrinsecamente etica e politica. Tuttavia, questo significa che la ricerca sociale è un terreno conteso. Non esiste consenso fra i ricercatori sociali circa teorie adatte, metodi, tecniche, stili delle analisi o persino su cosa conti come domanda significativa. Ogni congresso sopporta la testimonianza al dissenso istituzionalizzato fra i ricercatori sociali.

Il movimento della nuova “etica” si basa su premesse opposte: si è sviluppato sulla base della premessa che un insieme di regole burocraticamente codificato possa essere imposto alla ricerca sociale. Ciò implica una de-professionalizzazione sistematica e la comparsa di relazioni caratterizzate da un basso livello di fiducia, in sostituzione di quelle caratteriz-

1. La ricerca sociale concerne sia le università pubbliche che le organizzazioni private presenti sul mercato, addette all’elaborazione dei dati di ricerca sociale. Questi ultimi includono la ricerca di mercato, la pubblicità ed le consulenze (cfr. Penn, 2000, per una vasta analisi di questi tre settori).

zate da grande fiducia² che erano caratteristiche dell'autonomia professionale³. La ricerca non deve più essere basata sui diversi giudizi professionali, ma conforme a controlli esterni e burocratici.

Perché questo è emerso ora? È interessante notare come, al di fuori della cerchia professionale, ci sia pochissima preoccupazione circa il comportamento etico dei ricercatori sociali in Gran Bretagna. Non ci sono stati scandali manifesti quali quelli suscitati dagli esperimenti di Milgram (1963 e 1974) negli USA durante gli anni '60, né libri come il *Tearoom Trade* (1970) o *Pygmalion in the classroom* (1968). L'ESRC stesso ha recentemente dichiarato che quasi senza eccezioni, la ricerca sociale nel Regno Unito è stata effettuata a livelli etici elevati (ESRC 2005: 1). In realtà è molto più vicino alla realtà l'esatto opposto. Nella Gran Bretagna contemporanea, la ricerca sociale sta avendo poco effetto critico sul mondo sociale per poterlo modificare.

Cosa si nasconde dietro questa "svolta etica" all'interno della ricerca sociale in Gran-Bretagna? Si può considerare come il risultato di tre forze di fondo: egemonia americana, autoritarismo *New Labor* e resurrezione di un paradigma scientifico naturalistico volto a comprendere tutte le attività di ricerca all'interno della ricerca sociale. Un elemento potente nel nuovo movimento 'etico' all'interno delle strutture burocratiche di controllo della ricerca sociale britannica è un'emulazione consapevole dei modelli degli Stati Uniti. Tutte le università degli Stati Uniti hanno, quale istanza giuridica federale, Comitati istituzionali di revisione (IRBs) che controllano tutte le proposte di ricerca sociale – sia degli accademici che degli allievi – concernente le persone. Nessuna ricerca sociale accademica può essere intrapresa senza l'accordo esplicito ed ufficiale di questi IRBs. Ciò ha condotto i ricercatori sociali degli Stati Uniti ad adottare sempre di più un metodo che vede la sicurezza al primo posto, con l'avversione per il rischio come una delle principali caratteristiche. I ricercatori sono scoraggiati fortemente dalla raccolta dei dati primari e gli stessi accademici tendono a favorire le analisi dei dati secondari sicuri come il censimento statunitense o l'indagine generale della famiglia. Questo modello americano è già diventato dominante nella ricerca sociale nel Canada ed in Australia e la Gran Bretagna sembrerebbe chiaramente essere il prossimo obiettivo. Ciò fa parte della globalizzazione di *McEthics*: ricerca sociale dolce, facile da digerire ed immediatamente dimenticabile!

2. La distinzione fra i sistemi dei comandi 'di alta-fiducia' e 'la bassa-fiducia' deriva dalla letteratura sulle relazioni industriali (cfr. A. Fox, *Beyond Contract*).

3. I modelli di professionalizzazione hanno dato luogo ad una vasta letteratura specializzata (cfr. per esempio Leicht and Fennel, *Professional Work: A Sociological Approach* e Friedson, *Professionalism Reborn*).

Il *New Labour* ha esteso notevolmente le attività di ricerca del governo, specialmente nelle aree riguardanti la formazione, occupazione, salute, benessere ed immigrazione. Tuttavia, malgrado un entusiasmo iniziale fra molti ricercatori sociali per “il terzo senso” (Giddens, 1998), presto è diventato evidente che “chi paga il musicista sceglie la canzone”. I ministeri controllano da vicino le esternazioni dei ricercatori sociali per accertarsi che rimangano “sul messaggio” come componente della loro manipolazione sistematica dei flussi delle informazioni. Durante la mia partecipazione alla *Skill Task Force* fra 1998 e 2000, è diventato chiaro come le considerazioni politiche abbiano determinato grandemente l’ordine del giorno nella ricerca e nella consegna dei risultati. I ricercatori venivano spesso scelti in base a che cosa avrebbero concluso prima ancora che conducessero la ricerca assegnata. I risultati che sono riuscito in qualche modo a filtrare – che erano “fuori del messaggio” – sono stati rieditati e/o “*sidelined*” (cfr. Penn, 1999a e 1999b per una discussione di questo processo). La ricerca sociale riguardante la salute, la formazione, il benessere e l’occupazione ora segue un percorso “etico” sicuro: una piattaforma centrale di tali nuovi protocolli “etici” funziona quale garante e non deve “essere rovesciata”!

Nascosta dietro gran parte della nuova “eticizzazione” della ricerca vi è il “modello medico” delle scienze naturali. Nel campo della salute, tutte le prospettive di ricerca devono essere esaminate da un comitato *ad hoc* di ricerca etica. Quale esempio *ante litteram* della globalizzazione di tali pratiche, il modello degli Stati Uniti è stato incastonato nella dichiarazione della *World Medical Association* ad Helsinki nel 1964 e questo ora è *de rigueur* nella maggior parte del pianeta. Nel 2005 il consigliere scientifico principale del Regno Unito ha riunito un gruppo di lavoro che ha sviluppato “un codice etico universale per gli scienziati” sotto gli auspici del Consiglio per la scienza e la tecnologia. Questa circostanza ha evidenziato due chiari presupposti. Il primo è che una copertura etica dovrebbe essere adottata in ogni ambito scientifico ed il secondo è che il paradigma della scienza naturale dava forma alla copertura. Tuttavia, vi sono prove manifeste e crescenti che il modello medico non costituisce la soluzione ai problemi etici nella ricerca sociale. In effetti, è un modello che si è costituito principalmente per occuparsi dei problemi specifici dei percorsi medici. Questi si concentrano soprattutto sull’uso dei pazienti negli esperimenti “double-blind” dove né il paziente né il ricercatore sa chi sta prendendo il farmaco in prova o quello placebo. Tali vincoli etici derivano dalla necessità di testare le droghe sugli esseri umani e dalla necessità concomitante di proteggere i pazienti vulnerabili. La costruzione di questi anelli burocratici all’interno della sfera medica ha comportato una serie di conseguenze negative che dovrebbero far squillare campanelli d’allarme all’interno della ricerca sociale. I moduli da completare sono voluminosi, con-

fusionari e devianti. Sono disegnati per limitare le opportunità di ricerca degli *insiders*: in pratica, i medici che dominano i comitati di questa etica. Compresa una condizione secondo cui i candidati dovrebbero avere l'approvazione scritta "di uno statistico" per tutta la futura ricerca indipendentemente dall'uso reale di statistiche⁴. Questi sono generalmente statistici medici e le loro definizioni dei metodi statistici adatti sono restrittive e conservatrici. La loro comprensione e disponibilità verso la ricerca non statistica è tendente quasi allo zero. Gli sviluppi recenti nel servizio medico-sanitario hanno messo in evidenza la necessità che la cura del paziente sia basata su prove. Tuttavia, in realtà tutto il tentativo di sviluppare la nuova pratica basata su prove, deve ricevere la previa approvazione dell'etica ed anche degli appositi *R&D Governance Committees*. E vi è moltissima confusione all'interno di questi comitati in merito a cosa sia 'etico' e cosa sia 'scientifico'. I problemi dei progetti di ricerca sono spesso riconducibili sotto l'egida 'dell'etica'.

L'effetto di questi sviluppi contraddittori è stato quello di dissuadere molti professionisti non-medici dal proporre le loro ricerche. Inoltre ha spinto molte ricerche sulla salute, con *background* sociale, sottoterra. Molti ricercatori specializzati in temi della salute ora seguono un itinerario 'di verifica' che evita l'exasperazione di trattare con i comitati di etica. Le ditte farmaceutiche inoltre forniscono le concessioni per costituire un fondo per i piccoli progetti di ricerca che possono anche eludere l'esame accurato.

Considero il modello medico come una mascherina inadeguata per la ricerca sociale. Vi è evidenza che l'innovazione è soffocata (cfr. Langer, 2005). Le problematiche etiche sono fuse con le domande del progetto di ricerca e si assiste allo sviluppo di una cultura *insider* destinata a sopprimere la creatività. Si è consolidata fortemente l'assunzione secondo cui il paradigma naturale di scienza – esperimenti *double-blind*, randomizzazioni e statistiche parametriche convenzionali – è l'unico metodo legittimo di ricercare.

Peggior di tutte è però la tendenza, al giorno d'oggi, di convertire i "dichiaranti" delle ricerche sociali in "pazienti". Quest'ultimo sviluppo mi preoccupa particolarmente. La maggior parte delle ricerche sociali chiede ai dichiaranti di partecipare ad un ambiente "interrogante". Ciò è su base volontaria e la riservatezza è solitamente garantita. Tuttavia, il rapporto è essenzialmente egualitario: il ricercatore sociale è interessato nelle opinioni e/o al comportamento del suo dichiarante in un contesto aperto, democratico, non di giudizio. Ciò è molto differente da una situazione dove ad un

4. Si tratta di un obbligo formale. Tuttavia, ricerche che abbiamo condotto nel nord-ovest dell'Inghilterra confermano che ancora è richiesto.

paziente (che è ammalato e vulnerabile) viene domandato se desidera partecipare ad un esperimento che potrebbe portare benefici al suo decorso. Ridurre il primo caso al secondo, implica sia un errore di inquadramento categoriale che una questione mal posta.

2. La nuova ricerca sociale “etica” analizzata

Vi sono una serie di precetti da trovare all'interno dei codici etici per la ricerca sociale che sostengono “la svolta etica” recente. L'ESRC, per esempio, ha annunciato che “la ricerca non dovrebbe causare l'afflizione o il disturbo”. Non vi era motivo per questa dichiarazione, ma sospetto che questo sia un camuffamento di un desiderio di ricerca “sicura” che “non faccia oscillare la barca”. In effetti esistono circostanze in cui i risultati di una ricerca possono infastidire i finanziatori o i dichiaranti. Effettivamente, andrei più avanti e sosterrrei che la ricerca sociale dovrebbe avere un componente fastidioso per essere utile.

L'esempio dell'esperienza dell'autore con il *New Labour*, denominato *Skill Task Force*, illustra chiaramente questo punto. Penn (1999a e 1999b) ha concluso che la scarsità di abilità era una caratteristica inevitabile e desiderabile delle economie avanzate. Effettivamente, pochi fuori dal ristretto mondo dell'economia del lavoro desidererebbero vivere in una società in cui gli individui hanno preso le decisioni relative ai percorsi formativi e professionalizzanti basandosi sulla necessità di ottimizzare i ritorni sociali futuri dalla formazione di capitale umano! Piuttosto che incolpare la popolazione di “non riuscire” a leggere i segnali dell'economia, Penn ha sostenuto che molto più sforzo dovrebbe essere impegnato nel migliorare i livelli retributivi per la maggior parte dei lavori dove i datori di lavoro dichiarano “scarsità di abilità” disponibili.

Questa analisi ha infastidito il Ministero del lavoro che ha provato a sopprimere la relazione di Penn. Successivamente hanno provato a farla sparire omettendola dalla loro lista dei resoconti di ricerca dello *Skill Task Force Group*. La sua relazione inoltre ha infastidito i centri “di ricerca” in università che hanno avuto, e continuano ad avere, un rapporto stretto e simbiotico con il Ministero ed il *New Labour* in termini di ciclo dei finanziamenti e dei resoconti anodini di ricerca. Inoltre faceva arrabbiare quelle società di consulenza che concludevano continuamente che ogni nuova iniziativa del Governo era stata un grande successo. Si trattava quindi di una ricerca non-etica? Secondo gli *standards* etici correnti avrebbe dovuto effettivamente essere soppressa e probabilmente non essere stata mai scritta! Tuttavia, il mio punto di vista è che queste reazioni indicavano che vi era qualcosa di importante che doveva essere dibattuto e, inoltre, che evidenziavano l'importanza di una posizione critica verso i nodi centrali del

potere politico nella Gran Bretagna contemporanea. È questa considerazione che ha condotto Penn a pubblicare una versione integrale del suo resoconto di ricerca in un articolo successivo su *Sociology*, con nuovo disappunto dei poteri costituiti! Considero questo come un dovere professionale ed un elemento essenziale della cittadinanza in una società libera.

La *British Sociological Association* (BSA), sezione *Professional Integrity*, nella sua *Statement of Ethical Practice* (2002) sostiene che la ricerca sociale contribuisca al benessere della società. Questo punta al cuore del problema. Chi deve dire che cosa potrebbe essere il benessere? Chiamamente non esclusivamente i ricercatori sociali: ciò sarebbe analogo alla famosa ingiunzione di Platone che “i filosofi dovrebbero governare” e sarebbero sia elitari che anti-democratici. È evidente che il dibattito ed il disaccordo etici sono centrali entrambi nei discorsi giornalieri e nella ricerca sociale. Ovviamente, data l’influenza del secondo sul primo, non può essere il contrario. La gente in generale, ed i ricercatori sociali in particolare, non sono d’accordo perché hanno principi etici differenti (cfr. Hawthorn, 1976). La debolezza centrale di tutti questi codici etici è che presuppongono che un insieme di regole burocratiche possa regolare e risolvere questi disaccordi fondamentali. Dal mio punto di vista non possono e non dovrebbe essere loro permesso di svilupparsi.

Questa linea di ragionamento ha raggiunto l’apogeo nei vacui principi “etici” dell’università di Lancaster secondo cui “tutta la ricerca proposta dovrebbe essere utile” e che “le tecniche dovrebbero essere adatte”. Dove sono stati in tutti questi ultimi anni? Vi è un enorme dissenso all’interno della ricerca sociale su entrambi i principi. Ancora, la maggior parte dei ricercatori sociali più anziani (che tendono a monopolizzare queste posizioni come custodi sedendosi all’interno di tali comitati di “etica”) non conoscono semplicemente molto circa l’enorme proliferazione, nelle decadi recenti, di tecniche di ricerca. La maggior parte sono attaccati nella stretta scanalatura creatasi mediante tecniche particolari che sono state insegnate venti o più anni fa. In breve, chi deve dire che cosa è “utile” e chi può chiedere di conoscere quali tecniche sono “appropriate”? Questi problemi devono essere centrali nel dibattito all’interno della ricerca sociale e non dovrebbero (e non possono) essere risolti attraverso autorizzazioni burocratiche.

I nuovi codici etici si ingarbugliano completamente tra di loro quando si prova ad applicarli alla vasta gamma delle questioni pratiche. La guida di riferimento “etica” dell’università di Lancaster richiede che i ricercatori diano “una spiegazione completa dello studio”. Ciò è ovviamente impossibile. Se si potesse fare questo, in primo luogo non ci sarebbe la necessità di condurre la ricerca. Più criticamente ancora, sarebbe comunque altamente indesiderabile per i motivi ben noti fin dal classico esperimento di Hawthorne (1939). Vi è un pericolo molto forte che i dichiaranti proveran-

no a dire ai ricercatori sociali quello che pensano che questi desiderino sentirsi dire e/o che i dichiaranti si faranno influenzare da quello che si sono detti con ricercatori.

Per evitare queste deviazioni nelle risposte, il BSA ha fornito un compromesso “più piacevole”. Ha deciso che i dichiaranti dovrebbero conoscere “i particolari adatti concernenti la futura ricerca”. Questa lingua orwelliana deve essere disegnata per dare ai comitati “etici” qualcosa su cui pontificare: altrimenti persino una breve riflessione rivelerebbe che, come principio, è assurdità pura! In pratica queste questioni sono argomenti di specifica valutazione professionale e non possono essere codificate o burocratizzate.

La ricerca segreta è proscritta generalmente all’interno di questi codici, a meno che non sia espressamente consentita! Leggere questi franchi e seriosi assiomi è come “arrivare al nucleo” di quell’*Alice nel paese delle meraviglie* che è il mondo dell’etica. Dal nostro punto di vista la ricerca sociale segreta è un problema di specifica valutazione professionale individuale. Effettivamente, uno degli autori ha utilizzato le registrazioni segrete per una ricerca sulle politiche di reclutamento dei *supermarket* britannici. Fornire una spiegazione “completa” o una descrizione “adatta” avrebbe annullato la ricerca. La ricerca segreta è stata giustificata in termini di ipotesi di ricerca e, a parer nostro, questo era sufficiente.

Stranamente, nessuno dei codici etici si occupa esplicitamente delle problematiche legate alla legalità della ricerca. Tuttavia, è indubbio che non approverebbero una ricerca che ha infranto la legge. Deve essere rifiutata come assioma. Dovrebbe essere considerata come un problema di valutazione professionale individuale. Quando l’autore stava intraprendendo la ricerca che compara il comportamento degli spettatori nel gioco del calcio britannico ed italiano all’interno degli stadi⁵, ha fotografato la sorveglianza dei ventilatori negli stadi di entrambi i paesi (Penn, 2005). Ciò è un crimine in Italia e quindi ha dovuto farlo da distante, per evitare l’arresto e la confisca della sua macchina fotografica! Questo è stato giustificato in termini sia di ipotesi di ricerca che di tecniche visive usate per fornire prove per l’analisi. Ancora una volta sostengo che i ricercatori sociali dovrebbero essere informati delle ramificazioni legali della loro ricerca.

5. La ricerca inizialmente è stata presentata via Internet. Questo soprattutto perché le prove principali erano sotto forma di fotografie a colori e nessuna rivista di scienze sociali attualmente contempla la pubblicazione di tale ricerca per motivi di costo. Successivamente il testo è stato pubblicato in una rivista in modo ortodosso con un collegamento a Internet per le fotografie (Penn, 2005). Il vantaggio del percorso su Internet è stato rivelato quando gli organizzatori a Monaco di Baviera dell’esibizione *One Game: Many Worlds* scelsero quattro delle immagini per esibirle.

Tuttavia, è un problema riguardante la valutazione professionale individuale e come tale dovrebbe essere trattato⁶.

3. Conclusioni

Le problematiche discusse in questo scritto sono importanti e cruciali per lo sviluppo di una ricerca sociale criticamente informata in Gran Bretagna durante la prossima decade. La de-professionalizzazione della ricerca sociale e la sua sostituzione con una forma burocratizzata ed anodina di ricerca sociale ha molti intrecci. L'eticizzazione di tutte le funzioni del processo di ricerca rappresenta la pietra angolare di questa contro-rivoluzione nella produzione di conoscenza della ricerca sociale. La conclusione di questo scritto è che tale eticizzazione è pericolosa e dovrebbe incontrare la massima resistenza da parte di tutte le persone impegnate nella ricerca sociale.

Riferimenti bibliografici

- Becker H., "Against the Code of Ethics", in *American Sociological Review*, 29, 3, 1964.
- British Sociological Association, *Statement of Ethical Practice for the British Sociological Association*, March, 2002.
- Economic and Social Research Council, *Research Ethics Framework*, 2005.
- Fox A., *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*, Faber & Faber, London, 1974.
- Friedson E., *Professionalism Reborn: Theory, Prophecy and Policy*, University of Chicago Press, Chicago, 1994.
- Giddens A., *The Third Way: The Renewal of Society Democracy*, Polity, Cambridge, 1998.
- Hawthorn L., *Enlightenment and Despair*, Cambridge University Press, Cambridge, 1970.
- Humphreys L., *Tearoom Trade: Impersonal Sex in Public Places*, Aldine, New York, 1970.
- Lancaster University, *Ethical Guidelines for Social Researchers*, Faculty of Social Sciences, Committee on Ethics, 2007.
- Langer S., *Protecting Patients - Managing Persons*, in *Anthropology Matters*, 7, 1, 2005.
- Leicht K., Fennell, M., *Professional Work: A Sociological Approach*, Blackwell, Oxford, 2001.
- Milgram S., "Behavioural Study of Obedience", in *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 1963.

6. Lo stesso punto è stato osservato da Howard Becker nel suo contributo su *American Sociological Review* nel 1964.

- Milgram S., *Obedience to Authority: An Experimental View*, Harper Collins, New York, 1974.
- Penn R., "The Dynamics of Decision-Making in the Sphere of Skills' Formation" in *Skills Task Force Research Paper 2*, Department of Education and Employment, SKT7RR41, London, 1999a.
- Penn R., "The Dynamics of Decision-Making in the Sphere of Skills' Formation", in *Sociology*, 33, 3, 1999b.
- Penn R., "Skills Issues in Professional Business Services", in *Skills Task Force Research Paper 16*, Department for Education and Employment, SKT21 RR155, London, 2000.
- Penn R., "Football Spectators in English and Italian Stadia", in *Soccer Review*, 4, 2005.
- Roethlisberger F., Dickson, W., *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge MA, 1939.
- Rosenthal R., Jacobson, L., *Pygmalion in the Classroom: Teacher Expectation and Pupils' Intellectual Development*, 1968.

Ethical codes examined: current October 2007

- American Anthropological Association, *Code of Ethics*.
- American Sociological Association, *Code of Ethics*.
- Association of Internet Researchers, *Ethical Decision-Making and Internet Research: Recommendations from the AOIR Ethics Working Committee*.
- British Sociological Association, *Statement of Ethical Practice*.
- Economic and Social Research Council, *Research Ethics Framework*.
- Economic and Social Research Council, *ESRC Research Ethics Framework - Frequently Asked Questions*.
- Lancaster University, *Ethical Guidelines for Social Researchers*.
- Market Research Society, *Code of Conduct*.
- Market Research Society, *Internet Research Guidelines*.
- UCLA Office for Protection of Research Subjects, *Human Research: About IRBs*.
- Office for Human Research Protections, *Federal Policy for the Protection of Human Subjects*.

Imprese responsabili: per amore o per forza

di Enzo Argante

Progetto SMILE (Sustainable Model in Lighting Everywhere): una lanterna portatile ricaricabile a manovella con sistema di illuminazione a LED che è stata lanciata come prodotto pilota in India con risultati molto promettenti.

La stufa killer: ogni giorno milioni di persone preparano il cibo utilizzando una stufa a legna tradizionale, riempiendo le proprie case di fumi inquinanti. Questo fumo rappresenta un vero e proprio “killer in cucina”, un grave rischio per la salute. L’inquinamento interno alle abitazioni uccide infatti più di 1,6 milioni di persone ogni anno e rappresenta il 2,7%, globalmente, delle cause di malattie polmonari. Le donne e i bambini, che tradizionalmente si occupano della preparazione dei cibi, respirano fumi equivalenti a due pacchetti di sigarette al giorno, soffrendo di problemi agli occhi e sviluppando malattie croniche alle vie respiratorie. Philips “Woodstove” – una stufa senza emissioni fumose ad alta efficienza elettrica – può modificare radicalmente questa situazione. L’innovativo sistema produce infatti una fiamma “pulita”, riducendo drasticamente (più dell’80%) le emissioni di fumo. Philips sta sviluppando un sistema di micro imprese come parte integrante della strategia distributiva di questo nuovo prodotto.

Sono due esempi, a mio avviso lapalissiani, di cosa può voler dire responsabilità sociale di impresa nella sua accezione più elevata. Intesa tale non nel senso dei buoni sentimenti e degli obiettivi solidaristici, ma nel senso della definizione di un modello di *corporate social responsibility* che disegna un universo di responsabilità nell’ambito del business e non della beneficenza.

Di esempi ce ne sono molti altri, ovviamente: *case histories* eccellenti, altrettanto significative, di come un’impresa può avere un ruolo dominante nello sviluppo, nel sociale, nel culturale.

Possiamo citare Illy che nei processi di definizione del prodotto caffè a migliore qualità nel mondo si è ritrovata a bonificare intere piantagioni

brasiliane. E non solo nel senso ambientale: per produrre il miglior caffè del mondo occorre le migliori piantagioni e i migliori produttori/lavoratori. E così migliaia e migliaia di addetti si sono ritrovati accuditi e sostenuti nelle capacità professionali, nella conoscenza, ma anche nella normalità del vivere con asili, scuole, ospedali. Perfino una vera e propria Università del Caffè.

C'è il caso Granarolo, di cui si parla in altra parte di questo libro per penna di uno dei protagonisti: i 360.000 controlli all'anno sui prodotti venduti sotto l'insegna Carrefour, per non parlare della storia antica e moderna delle Coop che hanno fatto della responsabilità nei confronti del consumatore la bandiera di una crescita dal sapore internazionale.

D'altro canto il contraltare non lascia dubbi: quando l'impresa mette in primo ed esclusivo piano il profitto, cresce l'ambiguità della sua immagine e sempre predispone il consumatore alla penalizzazione se non al boicottaggio vero e proprio. Chiquita (insieme ai più grandi produttori mondiali di banane) e le piantagioni in Costa Rica accusate di provocare malattie incurabili allo stomaco con percentuali assolutamente record nel mondo. La pluricontestata Nestlé denunciata per sfruttamento minorile. Le ambiguità politiche della Coca Cola nei paesi latino americani, e quelle delle industrie farmaceutiche nei paesi africani, il boicottaggio contro Nike, contro Benetton. Impossibile non citare poi la diffidenza storica nei confronti delle industrie chimiche, petrolifere e verso alcune banche che sostengono il traffico di armi, piuttosto che la black-list della Banca Centrale Norvegese in cui risulta Finmeccanica tra le multinazionali implicate in produzioni belliche atomiche...

Nello stesso tempo non bisogna lasciarsi trarre in inganno dai prodotti e dai progetti che centrano l'obiettivo di esaltare l'immagine dell'impresa, del marchio. La verità è che la responsabilità si misura nell'ambito complessivo dei processi: nella produzione, nella distribuzione, nella comunicazione, nei rapporti con i consumatori, e alla fine anche negli aspetti di solidarietà.

L'attenzione dell'impresa nella filiera è la vera responsabilità, non episodica, dunque non strumentale, e definisce processi che possono diventare risolutivi nell'affermazione sul mercato. Perché la *corporate social responsibility* non è bella da vedere, da vendere, ma in quanto leva competitiva può e deve dare frutti, incrementare il valore del brand, le quote di mercato, la fidelizzazione dei clienti.

Essere imprese responsabili non vuol dire essere attente e sensibili verso il prossimo, ma affermarsi sul mercato e diventare protagonisti nei processi di sviluppo sostenibile.

Ed ecco il vero nodo della questione: essere responsabili non è fine a sé stesso, non è un'isola felice, ma un tassello del mosaico generale della sostenibilità.

Se dunque siamo senza ombra di dubbio nell'epoca della revisione dei processi in funzione della sostenibilità, essere imprese responsabili non è più una scelta d'amore' ma prima necessità per la sopravvivenza stessa dell'impresa. Quindi occorre essere responsabili per 'forza'.

È dunque il concetto di sviluppo sostenibile ad essere considerato chiave nel momento in cui una impresa tende alla responsabilità. È in questo ambito che deve trovare la sua ragione di esistere e il terreno di competitività.

1. Le parole della sostenibilità

Le chiavi di lettura dei processi di sostenibilità coinvolgono l'intero sistema socio-economico. Le criticità che – all'alba del terzo millennio – si registrano in tutti i campi del vivere civile impongono l'attivazione di processi di rigenerazione di contesti e valori che chiamiamo Sostenibilità. Ma vediamo sinteticamente come si può rappresentare questo concetto.

Ambiente, mobilità, energia

La problematica dell'inquinamento, piuttosto che dell'effetto serra, con tutte le preannunciate catastrofi per l'umanità si affronta da molti punti di vista. Essenzialmente la questioni base sono:

- Mobilità. Persone e merci che si devono spostare e quindi necessariamente inquinano.
- Energia. Basata su gas, petrolio e altre materie prime altamente inquinanti.

I processi di sostenibilità indicano genericamente percorsi che incidono su questi processi critici:

- nuove tecnologie automobilistiche non inquinanti;
- incentivazione del trasporto pubblico (possibilmente su rotaie) con tutto quello che comporta in tema di ristrutturazione urbana;
- incentivazione sistemi trasporto collettivo e/o alternativo (*car sharing, car pooling*);
- nuove politiche nel trasporto delle merci;
- incentivazione dei processi di produzione di energia rinnovabile (fotovoltaica, eolica) e in generale di maggiore attenzione ai consumi privati e pubblici;
- sedimentazione della cultura del risparmio energetico.

Sicurezza, partecipazione, lavoro

Anche il tema della sicurezza dei cittadini si presta ad una analisi orizzontale. Per rimanere nell'ambito dei temi collegabili al concetto della sostenibilità ci limitiamo a prendere in esame soprattutto la questione del-

l'integrazione multiculturale, non trascurando ovviamente il fatto che una società sana che crea lavoro diminuisce drasticamente i fenomeni legati alla criminalità. La società italiana è irreversibilmente avviata a diventare multiculturale con tutte le problematiche connesse alle diversità religiose, culturali e di stili di vita.

Città sostenibili

L'ambiente urbano ha raggiunto livelli di saturazione sotto tutti i punti di vista ormai da decenni. Oltre al traffico dei mezzi di trasporto è il concetto stesso del vivere la città che è critico e va rivisto nel senso di tollerabilità e funzionalità. Basti pensare alle orde di pendolari che si spostano freneticamente per poter lavorare o alla fruibilità del nostro patrimonio storico, architettonico, paesaggistico e verde. Ma anche:

la trasformazione del sistema commerciale in grande distribuzione con conseguente stravolgimento dei criteri di mobilità

- gli impianti sportivi fatiscenti o assenti;
- il verde pubblico inesistente;
- la spinosissima questione sanitaria;
- la raccolta differenziata e lo smaltimento dei rifiuti;
- l'attenzione alle fasce deboli e ai bambini.

I processi di sostenibilità puntano ad una revisione critica dei format che hanno caratterizzato la crescita in funzione di una umanizzazione dei centri urbani.

Patrimonio artistico

Tutte le iniziative (eventi, comunicazione, strutture) che valorizzano il nostro patrimonio artistico sono ascrivibili agli ambiti della sostenibilità. Così come le iniziative a favori dei ceti deboli.

Solidarietà

Tutte le iniziative (eventi, comunicazione, strutture) che sono indirizzate a favore delle fasce deboli sono ascrivibili agli ambiti della sostenibilità.

Cultura

In generale le iniziative che si rivolgono direttamente ai cittadini in termini educativi e civili. Dalla scuola all'educazione stradale, dalla difesa dei diritti civili al vivere sano, alla corretta alimentazione, al rispetto delle diversità, alle pari opportunità, alla tolleranza religiosa, ecc.

Turismo responsabile

Esiste una filone crescente di attenzione verso il cosiddetto turismo responsabile. Un turismo, cioè:

- non invasivo del territorio e delle etnie;
- attento agli stili di vita delle popolazioni indigene;
- rispettoso del patrimonio naturalistico, architettonico e naturalistico.

Sta crescendo anche l'offerta di pacchetti turistici che propongono itinerari di cultura, di gastronomia, naturalistici, salutistici che sono facilmente ascrivibili alla cultura della sostenibilità.

Finanza trasparente

L'investimento etico consiste nella selezione e nella gestione degli investimenti (azioni, obbligazioni, prestiti) condizionata da criteri etici e di natura sociale, concetto racchiuso nell'espressione *socially responsible investment* usata negli Stati Uniti, o *ethical investment*, espressione usata in Gran Bretagna.

L'investitore etico è invece colui che non è unicamente interessato al rendimento delle proprie azioni, ma vuole conoscere le ragioni di fondo che realizzano questa redditività, le caratteristiche dei beni prodotti, la localizzazione dell'azienda e verificare come vengano condotti gli affari.

Pubblica Amministrazione

L'Amministrazione Pubblica è chiamata a svolgere un ruolo chiave nei processi di sostenibilità. Deve fare cioè delle scelte precise in questa direzione "performando" l'intera amministrazione. La pubblica amministrazione orienta l'intera attività, in tutte le sue forme e direzioni, in coerenza con i principi della sostenibilità incoraggiandoli e sostenendoli sia da punto di vista amministrativo che finanziario.

Informazione e comunicazione

Il sistema mediatico (organi di informazione, mobile, media pubblicitari, internet, giochi elettronici, cinema) presidia l'immaginario collettivo. È cioè in grado di influenzare sia gli stili di vita che caratteristiche e gradi di conoscenza del reale. Il problema è che i temi dominanti del sistema sono improntati agli effetti speciali anche grazie ad un sistema di gestione dell'audience che premia solo gli aspetti quantitativi. Violenza, perversione, scandalismo in genere sono il pane quotidiano per tutti noi. Il sistema digitale, interattivo e *wi fi*, e in generale la frenetica evoluzione tecnologica in questo campo, lasciano intravedere orizzonti sempre più foschi.

Lo sviluppo sostenibile punta al recupero del rispetto dell'uomo e della donna, della tolleranza, del pacifismo. In una parola dei valori di civiltà. Per questo occorre un impegno alla comunicazione responsabile da parte di tutti gli attori della filiera mediatica.

Se è vero, come è vero, che questi ambiti possono essere considerati in un tempo critici, nell'altro le nuove frontiere da esplorare per il business

di impresa si capisce perché e come le queste devono orientarsi verso un atteggiamento di responsabilità sociale, dare un contributo reale allo sviluppo sostenibile, affermarsi sul mercato nella piena consapevolezza del ruolo centrale del fare impresa.

Parte seconda

Testimonianze ed esperienze

Il consumatore e la RSI

di *Mara Luisa Parmigiani*

1. Cosa interessa al consumatore quando pensa alla RSI

Guardare la responsabilità sociale d'impresa dalla parte del consumatore, cambia in parte il significato ed i contenuti che alla stessa vengono attribuiti rispetto a quando lo stesso concetto viene sviluppato all'interno dell'azienda, o lì nei pressi, da società di ricerca, università ed addetti ai lavori a vario titolo.

È quindi essenziale, per capire come si sviluppano i contenuti successivi definire la RSI dal punto di vista del consumatore. Mi baserò per questo su uno studio da me realizzato per ECRItalia¹ nel 2002, aggiornato con le ultime ricerche svolte a livello nazionale ed internazionale, che sostanzialmente riconfermano quei risultati. L'obiettivo in questo caso non è quello di capire quanti sono e quanto pesano i "consumatori responsabili" ma di ricostruire cosa vorrebbero dalle imprese i consumatori cittadini, cioè quelli che senza adottare comportamenti evoluti, aderiscono ai valori.

1.1. *La metodologia della ricerca ECR*

Il progetto è nato dall'esigenza di indagare il punto di vista del consumatore in merito alla RSI, per poi trarre utili indicazioni per le aziende produttrici di beni di largo consumo e della grande distribuzione.

Si è proceduto ad utilizzare le indagini quantitative disponibili assieme strumenti d'indagine tipicamente qualitativa. L'elaborazione di dati provenienti da ricerche esistenti, con la parallela analisi qualitativa dei Focus

1. Oggi ECR-indicood, è l'associazione che riunisce i grandi distributori alimentari e le aziende di largo consumo di prodotti di marca, con l'obiettivo di realizzare progetti di miglioramento sull'intera filiera.

Group, ha permesso di inquadrare i tratti caratteristici del consumatore italiano, per poi raffrontarlo al contesto europeo e mondiale, di verificarne quindi affinità e differenze.

Il processo seguito per lo svolgimento del progetto è piuttosto complesso ed è riportato di seguito.

1. Analisi delle fonti quantitative:

- reperimento di dati a livello nazionale ed internazionale;
- analisi dei dati e delle modalità di raccolta utilizzate nelle ricerche;
- interpretazione dei dati volta alla tipizzazione del consumatore, del suo comportamento, della sua attenzione e conoscenza della RSI;
- confronto dei risultati ottenuti col fine di verificarne la coerenza.

2. Integrazione con dati qualitativi (Focus Group e Panel Internazionale):

- interpretazione del dato qualitativo;
- verifica del mantenimento dei trend analizzati nell'analisi quantitativa;
- brainstorming sulla base dei suddetti trend, per l'identificazione di proposte.
- le risultanze sono state poi verificate attraverso i dati di vendita dei prodotti ad "alto contenuto di RSI" (prodotti biologici, equo e solidali, ecc.).

Le fonti quantitative impiegate sono state:

- CSR Monitor 1999-2001-2002.
- ISPO 2002.
- Ipsos-Explorer 2002.
- UNEP - 2001.
- Mori 2000.
- Eurobarometro n. 52 - 1999.
- AstraDemoskopea 1999-2001.
- Coldiretti 2001.
- EFTA 2001 - dati 2000.

Nel corso di questo articolo i risultati saranno poi confrontati con il più recente CSRMonitor 2005 e l'osservatorio sui consumi responsabili di Lorient Consulting 2007.

I dati qualitativi sono stati prodotti attraverso:

- l'analisi qualitativa con consumatori attraverso Focus Group condotti in tre località differenti (una metropoli, una città ed un paese) sul tema della RSI a cui hanno preso parte persone che per estrazione, formazione scolastica, sesso, ecc. garantissero l'eterogeneità dei gruppi. Questi incontri hanno avuto l'intento di identificare trend in atto e confermare i risultati delle ricerche. L'analisi ha valenza puramente qualitativa in quanto le persone che hanno preso parte ai Focus Group non costituiscono un campione statisticamente significativo;
- l'analisi qualitativa con esperti UE con la costituzione di un Panel di esperti europei sulla percezione del fenomeno RSI nei diversi paesi. Lo

scopo è stato quello di condividere e valutare le conclusioni raggiunte con l'elaborazione della ricerca quantitativa e confermate dai Focus Group. Gli esperti in questione, professionisti appartenenti ad associazioni, istituti di ricerca ed enti sopranazionali, hanno risposto inizialmente ad un questionario, per poi essere ulteriormente coinvolti tramite conference call ed internet forum.

Si è cercato infine di costruire degli indicatori dei comportamenti d'acquisto socialmente responsabili sui dati di vendita, prendendo in analisi dati quantitativi relativi all'andamento del Cause Related Marketing, alle vendite equo e solidali, di prodotti biologici e di prodotti eco-compatibili certificati, che ad oggi sono considerati "richiesti" e "positivamente valutati" dal consumatore.

Tralascieremo quest'ultima parte nell'articolo perché non pertinente con l'obiettivo del ragionamento.

1.2. I principali risultati

Per cogliere le potenzialità evolutive connesse al percepito e all'agito dei consumatori in relazione all'anzianità del tema RSI nel mondo aziendale di riferimento, il consumatore è stato profilato sia come consumatore "internazionale", con particolare attenzione ai paesi anglosassoni dove il tema è oggetto di attenzione e di cultura da più tempo, che "europeo", che naturalmente "italiano".

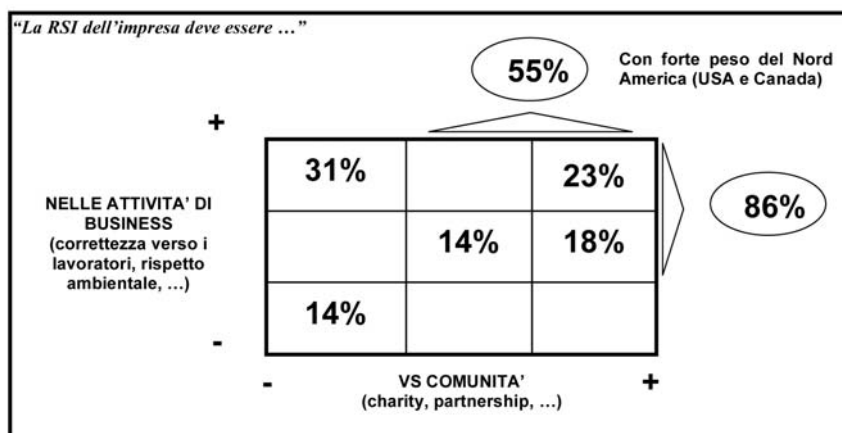
Per il **consumatore internazionale** per usufruire di dati attendibili, si è fatto riferimento al CSRMonitor, indagine svolta annualmente su un campione di 20 paesi selezionati in modo da essere rappresentativi per continente, per dimensioni ed andamento economico dei paesi.

Due i principali elementi di riflessione che emergono:

- i consumatori iniziano a considerare la RSI un elemento costitutivo della reputazione e quindi uno degli asset intangibili di costruzione del valore; infatti il 55% dei consumatori, soprattutto nell'America Settentrionale considera la RSI una prerogativa cui le aziende si devono attenere nelle loro ordinarie attività di business;
- cambia l'interpretazione del concetto di responsabilità sociale, da carità volontaria, atteggiamento paternalistico o cittadinanza d'impresa nei casi più evoluti, a conduzione responsabile della propria attività di business: gestione del lavoro, impatto ambientale... come mostrato dall'86% del campione.

In particolare nel Nord-America (l'area del mondo diventata per prima "consapevole") i consumatori focalizzano l'attenzione sul concetto di responsabilità diretta dell'impresa, superando l'approccio liberistico che giustificava la gestione imprenditoriale in virtù solamente del profitto che

Fig. 1



Fonte: CSR Monitor 2001 - Paesi del G20

generava (a questo proposito vedasi la crescita esponenziale di cause civili attivate da consumatori verso imprese).

Anche l'indagine effettuata con gli **opinion leader europei** conferma la richiesta/aspettativa di coerenza nel business, evidenziando che tra i consumatori il termine RSI sta assumendo connotati sempre più precisi: formalizzazione di Missione e Valori, adozione pubblica di codici etici, attenzione ad accrescere la motivazione delle risorse umane, informazione ai consumatori sull'impatto sociale ed ambientale.

L'interpretazione si conferma nel CSRMonitor 2005, realizzato da Eurisko, dove a livello spontaneo la responsabilità d'impresa sembra riguardare innanzitutto due stakeholder: i dipendenti (trattamento equo) e l'ambiente (protezione). E in seconda battuta la comunità in cui l'impresa opera (servizi sociali) e i consumatori (prodotti di qualità).

A livello guidato emerge in modo evidente la distinzione tra le responsabilità "di base" e le responsabilità "sociali" di un'impresa.

Le prime risultano di importanza primaria (55%-75%), le seconde pure importanti ma con livelli di consenso inferiori (35%-45%).

Le responsabilità primarie (dipendenti, ambiente, sicurezza dei prodotti...) definiscono un'area ineludibile per le imprese la cui omissione rischia di produrre gravi danni sul piano della reputazione e della fiducia.

Sulle responsabilità sociali è possibile costruire un differenziale di immagine e un vantaggio competitivo.

Il riferimento statistico per individuare i **tratti del consumatore europeo** è la Ricerca MORI, condotta nel 2000 in 12 paesi su un campione di

oltre 12.000 persone, arricchita dai dati dell' Eurobarometro e dell' Astrademoscopea (fig. 2).

L'elaborazione fatta ha permesso di raggruppare i paesi in cluster omogenei per attitudine alla RSI. A tal fine sono state individuate come domande chiave per identificare l'appartenenza ai diversi cluster:

- la valutazione delle imprese;
- l'importanza nell'acquisto;
- la disponibilità a pagare di più.

È stata identificata come soglia limite di accesso ai cluster, il superamento della soglia del 50% per ciascuna domanda. Sono stati collocati in modo differente Belgio e Germania, che pur non rispondendo appieno a tutti i requisiti, avevano dati complessivi più simili ai cluster di destinazione che a quelli di loro pertinenza.

Tale interpretazione è stata poi sottoposta al giudizio degli opinion leader internazionali, coinvolti nel forum virtuale; questi hanno validato i cluster come rappresentazione della situazione attuale.

Si consideri in particolare il cluster dei consumatori "esigenti": ci sono paesi, tra cui l'Italia, dove **i consumatori sono "esigenti"**, ovvero non soddisfatti dell'impegno delle imprese in termini di RSI (64%), chiedono di più ma per questo non sono disposti a pagare un sovrapprezzo. Dall'indagine qualitativa è emerso **un maggiore riconoscimento d'impegno alla grande distribuzione** nelle modalità di operare, nell'intervento per le comunità locali e nell'informazione rispetto all'industria di produzione.


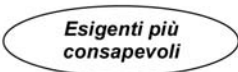

Questa percezione positiva sul settore della distribuzione è confermata a livello europeo anche dall'indagine effettuata con il panel internazionale, ad eccezione di Finlandia e Grecia.

Nell'indagine telefonica realizzata da Lorien Consulting nel 2007 per l'Osservatorio dei Consumi il 47% ha ricordato spontaneamente un'attività di RSI della Grande Distribuzione, l'85% stimolato, confermando quanto espresso nella ricerca ECR, e soprattutto l'85% è stato in grado di indicare una catena della GDO a suo parere socialmente responsabile. Questo indica non tanto che il consumatore detiene corrette capacità di giudizio ma che conserva le informazioni che al riguardo gli vengono indicate.

Meno condivisa è la percezione della responsabilità sociale delle imprese in funzione della loro dimensione: dai Focus Group nelle città si riconoscono le multinazionali come quelle più socialmente responsabili; in paese si crede invece che la piccola e media impresa sia quella "più controllata" e quindi "più buona"; nel panel non tutti si sono espressi in merito, e solo in Grecia, Inghilterra, Spagna e Portogallo si ritengono le multinazionali più socialmente responsabili.

Il livello di consapevolezza, come era prevedibile, non è uguale in tutti i paesi; nei contesti più maturi il consumatore ha dapprima riconosciuto la necessità che le aziende si debbano impegnare di più su questi temi, è dis-

Fig. 2 - I tratti del consumatore europeo

Il consumatore ...		
ITALIA GB PORTOGALLO FRANCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Ritieni le aziende poco attente a RSI... • ... dà importanza a RSI nell'acquisto... • ... ma non è disposto a pagare di più 	
SPAGNA SVIZZERA FINLANDIA BELGIO	<ul style="list-style-type: none"> • Ritieni le aziende poco attente a RSI... • ... dà importanza a RSI nell'acquisto... • ... ed è disposto a pagare di più • ... ma non è disposto a pagare di più 	
DANIMARCA OLANDA SVEZIA GERMANIA	<ul style="list-style-type: none"> • Ritieni le aziende sufficientemente attente a RSI... • ... dà importanza a RSI nell'acquisto... • ... ed è disposto a pagare di più • ... ma non è disposto a pagare di più 	

Fonte: Ricerca CSRMonitor 2001; Focus group SCSAzionnove 1999; 2002

posto a pagare un costo aggiuntivo e comprende che l'impresa ha il dovere di distribuire agli stakeholder il valore aggiunto prodotto².

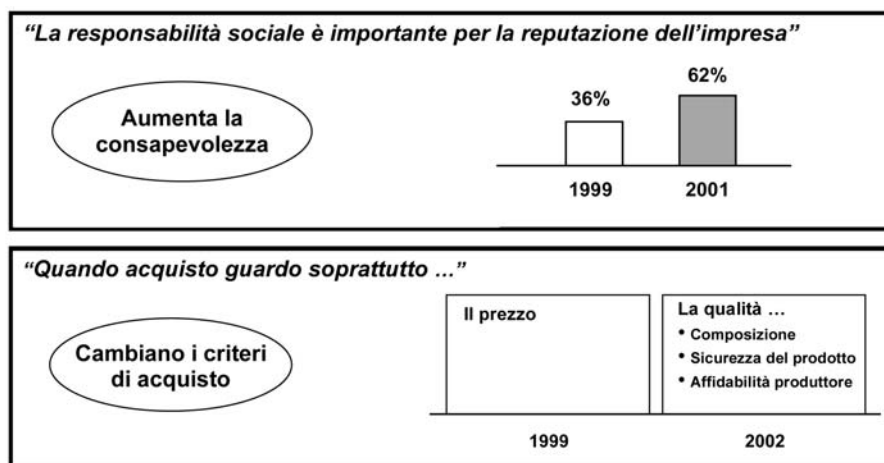
Il consumatore consapevole è disposto a pagare di più i beni perché ritiene che il costo aggiuntivo sia necessario per una più equa distribuzione del valore; mentre, quando la consapevolezza non è stata ancora raggiunta, il rincaro è vissuto come una richiesta immotivata da parte dell'impresa.

A questa interpretazione fa eccezione il caso dell'Inghilterra, da sempre paese all'avanguardia nella RSI. Qui si deve considerare l'impegno assunto in modo esplicito dalla pubblica amministrazione (dalla definizione del codice di condotta ETI per le imprese all'estero, alla presenza di un Ministro per la RSI...) come un elemento di cambiamento del paradigma di valutazione: se la RS&A diventa un elemento di commitment pubblico e non più un fattore distintivo volontario, il consumatore diventa sempre più esigente.

Per individuare il profilo del consumatore italiano, si è fatto riferimento alle rilevazioni a cura della Ipsos-Explorer 2002-1999, ISPO 2002, Coldiretti 2001. Sono stati utilizzati inoltre dei dati qualitativi, elaborati da Fo-

2. GBS, maggio 2001: produzione e distribuzione del valore aggiunto a partire dalla riclassificazione del conto economico per conti di competenza dei diversi stakeholder.

Fig. 3



Fonte: Ricerca CSRMonitor 2001; Focus group SCSAzioninnova 1999; 2002

cus Group svolti da SCSAzioninnova. In particolare ci si riferisce a incontri svolti nel 1999 in Emilia Romagna e nel 2002 nel Nord-Italia.

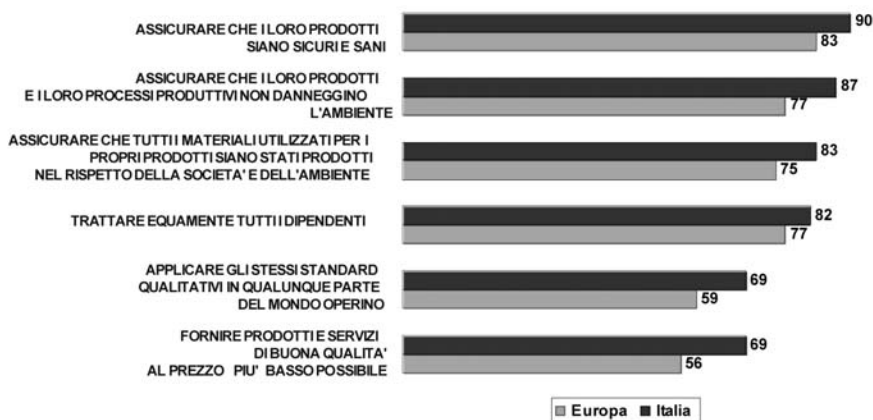
Emerge una crescita di attenzione significativa che può essere attribuita a:

- la diffusione della "cultura della qualità" non solo a livello aziendale (EFQM, Total Quality...) ma anche e soprattutto al suo consolidamento nel paradigma valoriale dei consumatori. Considerate che tale "paradigma non è stato sostanzialmente disatteso neanche nel corso della crisi dei consumi del 2005, dove il consumatore ha "consumato meno ma non peggio";
- la crescita dell'informazione sui mass media: nel 1999 usciva mediamente un articolo al mese, oggi ormai esce quotidianamente almeno un articolo sulla stampa (quotidiani e riviste specializzate) che si occupa degli strumenti di RSI (bilanci sociali, fondi etici, SA8000) e dei comportamenti RSI delle aziende.

Dai Focus Group risulta inoltre che i mass media hanno rappresentato, negli ultimi anni, l'unica fonte di informazione, insieme al passaparola che è un veicolo importante, mediamente affidabile per i consumatori. L'informazione dei mass media ha focalizzato molto l'attenzione su:

- i "grandi casi", ossia scandali legati ad imprese che godevano di una buona reputazione;
- le problematiche legate alla sicurezza alimentare che hanno evidenziato in modo a tutti comprensibile le modalità e problematiche relative alla produzione in filiere complesse.

Fig. 4 - Le responsabilità "primarie" delle imprese. Confronto tra Italia ed Europa



Fonte: "Corporate social responsibility monitor 2005" - Seminario Eurisko - 22 settembre 2005

Approfondendo l'analisi si evince come, oltre all'attenzione, cresca la consapevolezza, in modo leggermente diverso nei diversi contesti da cittadinanza d'impresa a gestione sostenibile.

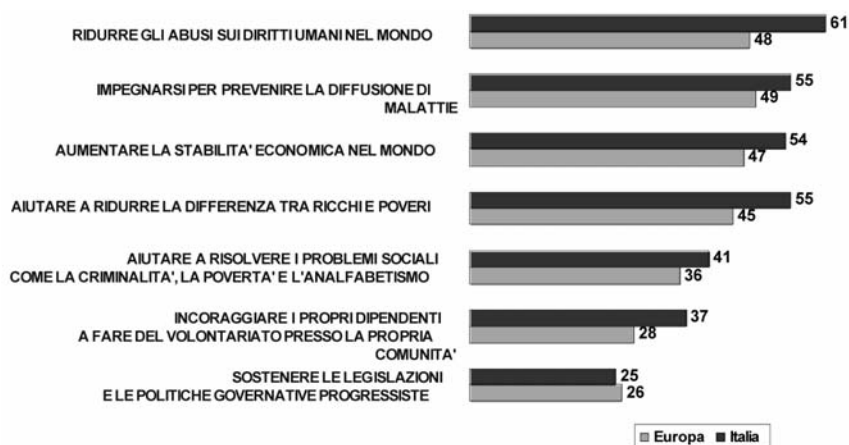
1.3. I contenuti della RSI per il consumatore

Emerge da questa panoramica da un lato quindi una visione per la quale la consapevolezza del consumatore, intesa come corretta comprensione del fenomeno ed adeguata conoscenza, evolve in maniera direttamente proporzionale alla sensibilità e ai comportamenti del contesto di riferimento, pubblico e privato.

Questa consapevolezza in Italia si articola poi in un frammentato e complesso panorama di **responsabilità differenziate verso gli stakeholder**. L'impresa deve tener conto nella messa in atto dei suoi comportamenti di tutti gli stakeholder, in particolare:

- al consumatore e all'azionista deve garantire informazione e trasparenza;
- al lavoratore salute e sicurezza;
- alla Comunità locale e alle generazioni future rispetto dell'ambiente e salvaguardia del paesaggio;
- al fornitore correttezza nella gestione dei contratti;
- alla società globalmente intesa il controllo della filiera in merito a comportamenti ambientali e sociali.

Fig. 5 - Le responsabilità “sociali” delle imprese. Confronto tra Italia ed Europa



Fonte: “Corporate social responsibility monitor 2005” - Seminario Eurisko - 22 settembre 2005

Questa attenzione al modo in cui vengono realizzate le attività caratteristiche si conferma ulteriormente nei risultati dell'ultimo CSRMonitor (Eurisko, 2005), il quale distingueva tra responsabilità primarie e responsabilità sociali. Come si evince dal grafico sottostante di fatto sono considerate primarie, soprattutto in Italia, le responsabilità connesse al rispetto dei valori universali e dei diritti umani nel realizzare l'attività di business. Le responsabilità primarie definiscono un'area ineludibile per le imprese la cui omissione rischia di produrre gravi danni sul piano della reputazione e della fiducia.

Sono viceversa identificate come responsabilità sociali quelle connesse alla “cittadinanza d'impresa”, ossia alla sua disponibilità ad attivarsi anche come soggetto propositivo ed integratore di welfare, rispetto alle quali vi è una richiesta molto più bassa (fig. 5).

2. Come il consumatore riconosce le aziende socialmente responsabili

2.1. *I desiderata*

Dal lavoro realizzato per ECR e da analisi e letture successive si confermano esigenze forti di informazione da parte del consumatore con scarso investimento da parte dello stesso per reperirle, si potrebbe definire il caso di “vorrei ma non posso”.

Dall'analisi dei dati quantitativi e dai risultati dei Focus Group svolti nella primavera del 2002 emerge che i consumatori in base al loro com-

portamento in merito alla RS&A delle imprese si suddividono in quattro gruppi:

- Chi predilige i prodotti socialmente responsabili (BIO, E&S...) certificati in quanto ritiene l'atto d'acquisto un mezzo per partecipare alla produzione del benessere globale.
- Chi privilegia le imprese che dimostrano attenzione al fenomeno in modo pubblico, trasparente con assunzioni di responsabilità ed impegno.
- Chi vorrebbe che le imprese fossero più attente ma, essendo poco informato, si limita al boicottaggio senza premiare le imprese RS&A, ritenendolo l'unico mezzo per stimolare il cambiamento.
- Chi non ritiene importante la questione, non adottando di conseguenza comportamenti specifici.

Vista la carenza di informazioni, la modalità d'azione più popolare, caratteristica dei primi tre gruppi, è il boicottaggio di imprese colpevoli di violazioni. Nonostante l'ultimo anno al riguardo abbia assistito ad un fenomeno di contrazione (vedi Lorien Consulting, osservatorio dei consumi, 2007) e si possa definire il gruppo dei boicottatori una nicchia stabile e non in evoluzione, in ogni caso la reazione più popolare è sempre "non acquistare il cattivo piuttosto che premiare il buono".

Quindi la variabile strategica per trasformare la RSI in elemento di competitività sembra essere proprio la capacità da parte dell'azienda di far pervenire **l'informazione**.

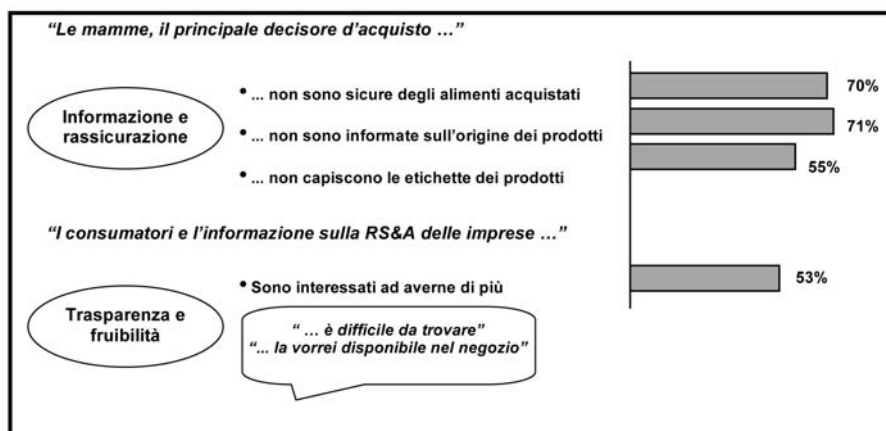
2.2. Gli strumenti a disposizione

Negli ultimi 10 anni si è assistito alla nascita di strumenti appositi delle aziende per comunicare la RSI ai loro stakeholder. In Italia questi si sono diffusi significativamente raggiungendo l'apice negli ultimi cinque, con il fiorire di bilanci sociali e di sostenibilità. I consumatori non sembrano esserne né soddisfatti né spesso a conoscenza.

A livello internazionale viene confermata la generale richiesta da parte dei consumatori di maggiori informazioni sui comportamenti delle aziende; non si registra, però, un impegno concreto nella ricerca da parte dei consumatori di tali informazioni.

I marchi sono considerati una fonte facilmente fruibile ed affidabile, ma l'informazione a punto vendita e sul packaging è valutata una buona alternativa, mentre i bilanci sociali ed ambientali sono troppo tecnici se direttamente rivolti al consumatore. Coerentemente a quanto emerso dai Focus Group in Italia, anche nella maggior parte dei paesi europei: i servizi sui mass media e gli articoli dei giornali sono considerati affidabili fonti di informazione se forniti da soggetti indipendenti; mentre non sono affidabili le comunicazioni sociali fatte dalle aziende stesse ("carità pelosa").

Fig. 6



Fonte: Ricerca Mori 2000; Ricerca Coldiretti 2001; Focus group SCSAzioninnova 2002

Da parte dell'impresa sono apprezzati viceversa l'informazione sul packaging e i marchi.

Il diritto dei consumatori all'informazione trova fondamento negli articoli del Trattato CE. L'informazione deve essere accurata ed accessibile perché risulti utile ai consumatori. Le informazioni sugli aspetti sociali ed ambientali sono disponibili sotto diverse forme e provengono da diverse fonti: dichiarazioni dei produttori, dati forniti dalle organizzazioni dei consumatori o etichette controllate da terzi.

Il rispetto di criteri comuni sulla formulazione e la valutazione degli argomenti sociali o ambientali auto dichiarati dalle aziende potrebbe migliorare la loro efficacia e la loro credibilità e diventa essenziale che gli Stati membri e le parti interessate effettuino un controllo di tali affermazioni.

I consumatori ricavano inoltre le loro informazioni da meccanismi di riconoscimento, quali la citazione di ricompense, premi, etichette, ecc., che identificano le buone prassi riguardo a soggetti specifici. L'ecolabel dell'Ue, nonché le iniziative e i marchi del commercio equo sono esempi di programmi di etichettatura controllata da terzi che includono elementi di natura sociale. Tuttavia, essi esistono solo per una gamma limitata di prodotti. Nella maggior parte dei casi, non è facile ottenere informazioni pertinenti riguardo agli aspetti sociali ed ambientali della produzione dei beni di consumo anche se i movimenti del commercio critico stanno definendo iniziative comuni intese ad elaborare criteri trasparenti e verificabili di etichettatura e di certificazione e, pur tra molte difficoltà, stanno cercando di trovare sistemi attraverso i quali i marchi dovranno essere attuati in ma-

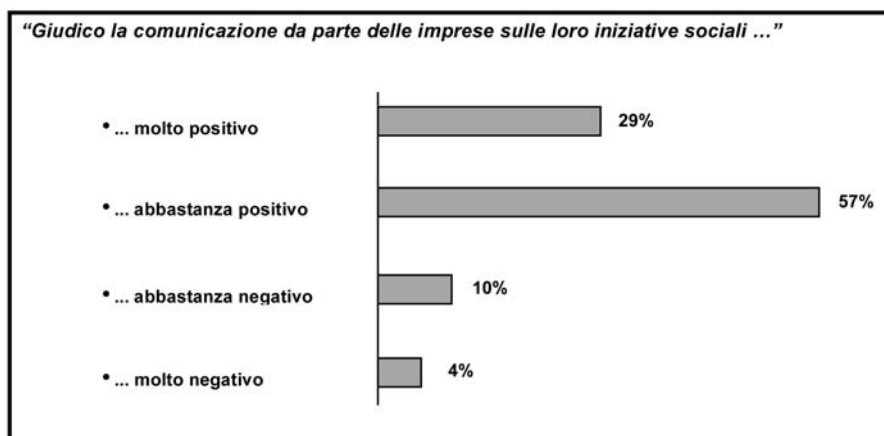
niera obiettiva, trasparente e credibile, senza discriminazioni, nel rispetto degli obblighi internazionali a livello comunitario e delle norme di concorrenza in vigore dove il livello minimo da osservare in tali programmi dovrebbero essere le convenzioni fondamentali del lavoro dell'OIL.

Di fatto ci troviamo di fronte, come anticipato, a un caso in cui in impresa ci si deve porre un problema di efficacia dei propri sistemi di comunicazione, non perché la loro inefficacia non risponda ad obiettivi di marketing ma perché non risponde ad un'esigenza e ad un diritto, oggi noto, dei consumatori.

A conferma di questo si riporta un'analisi sul gap tra stato dell'arte e percezione dei consumatori in merito ai 4 principali strumenti che ad oggi le imprese possono utilizzare.

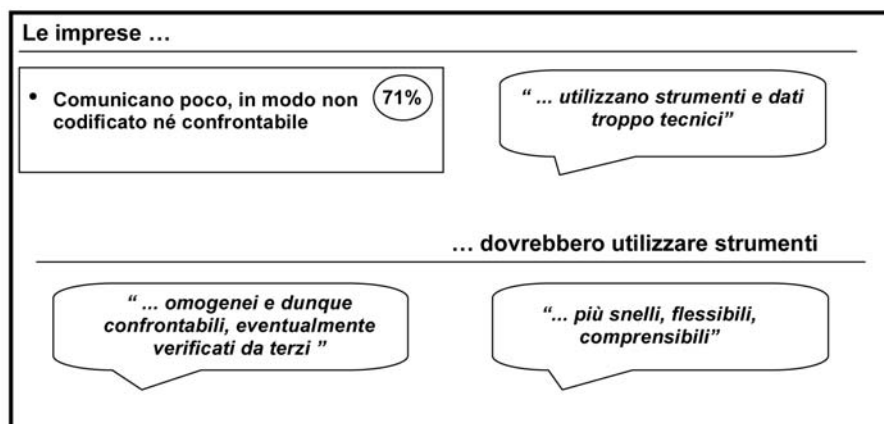
- Il bilancio sociale, ambientale e di sostenibilità si sono diffusi in modo consistente negli ultimi anni, portando alla definizione di uno Standard italiano (il GBS); questo è stato adattato alle esigenze settoriali (ad es. l'ABI ha formulato, partendo dal GBS un modello di riferimento per la rendicontazione sociale nelle banche), e inoltre è diventato uno Standard seguito dai revisori in sede di validazione del bilancio sociale. Nel frattempo si è diffuso l'uso di internet, per comunicare con un maggior numero di stakeholder e alcune imprese hanno realizzato il loro bilancio sociale in folder/versioni di sintesi, in alcuni casi distribuiti a negozio o insieme a giornali a pubblico potenzialmente interessato. I consumatori dicono di non conoscere la reportistica, la considerano un "oggetto complicato", assolutamente autoreferenziale, ma che assicura quanto meno l'impegno per la trasparenza e la disponibilità al dialogo.
- I codici etici, essendo stimolati dalla L. 231 come strumento di controllo per le imprese quotate, stanno diffondendosi rapidamente. Stanno assumendo la funzione di "regolamenti interni" più che di dichiarazione di impegno pubblico con gli stakeholder, e in quanto tali non vengono comunicati. I consumatori affermano di "voler vedere Missione ed impegni dell'impresa", ma fanno fatica a coglierli anche quando sono esplicitati sulla pagina web.
- I marchi a cui corrispondono processi di certificazione di terza parte attecchiscono in Italia in un terreno che il processo di certificazione di Qualità ha ben preparato. Si sono diffusi maggiormente i marchi relativi a certificazioni di processo (si pensi alla rapida diffusione di SA8000), mentre sono poco diffusi quelli inerenti al prodotto (LCA, Eco-label...). Il consumatore dal canto suo ricerca marchi sul prodotto, fa fatica a capire e riconoscere quelli che qualificano l'intera impresa.
- Infine sul packaging possono essere forniti diversi tipi di informazione: tramite etichetta sulla composizione e origine del prodotto (caratteristiche, modalità d'impiego, informazioni nutrizionali, processo di produzione...), o tramite informazioni fornite direttamente dall'impresa

Fig. 7



Fonte: Ricerca Ipsos-Explorer 2002

Fig. 8



Fonte: Ricerca Mori 2000; Focus group SCSAzioninnova 2002

(news, principali dati, valori...). Mentre la prima è obbligatoria per legge e si sta diffondendo capillarmente, la seconda viene effettuata solo da pochissimi in versione sperimentale su prodotti di largo consumo giornaliero. Il consumatore, che dichiara nelle indagini qualitative di confrontare le etichette prima di effettuare un acquisto ma anche di ave-

re difficoltà a capirle, richiede prima di tutto informazione a punto vendita e all'atto dell'acquisto: reperire con facilità all'interno dei punti vendita i prodotti RSI, avere a disposizione leaflet e folder sull'azienda, leggere direttamente sul prodotto informazioni sui valori, le azioni, i risultati...

È evidente che va ripensato il modo di fare informazione su questi temi per renderla più efficace, garantendo fruibilità senza scadere in un messaggio promozionale, assicurando completezza senza eccesso di tecnicismo, sviluppando canali, modelli ed approcci differenziati per le principali categorie di stakeholder.

2.3. Potenziali sviluppi

Dall'analisi così effettuata e dagli spunti emersi sembra opportuno che a questo punto ognuno ritorni a fare il proprio lavoro. Gli uomini della comunicazione, siano essi interni od esterni all'azienda si adoperino per definire strumenti di comunicazione efficaci e comprensibili per il consumatore, concentrandosi nel cercare soluzioni che rispondano ai loro desiderata: informazioni affidabili, veritiere che non si confondano con i messaggi pubblicitari, quindi non evocative, ma che mettano il consumatore nelle condizioni di valutare. Informazioni fornite a punto vendita, o comunque nel momento del consumo, quindi sulla confezione, allegate al prodotto...

Gli uomini della pianificazione strategica e del controllo di gestione si adoperino per gestire quegli strumenti (KPI, preventivo, bilancio sociale, bilance score card) che sono loro propri, imparando a fare della responsabilità sociale un loro criterio di gestione e controllo. Costruiscano, implementino e gestiscano tali strumenti nel modo migliore possibile per fornire ai loro colleghi della comunicazione il miglior dato possibile che diventi informazione per il consumatore.

3. Perché il consumatore è una leva importante

Il pensiero fino a qui svolto ha l'obiettivo di indicare alle aziende che hanno investito in modo strutturato sulla RSI come rivolgersi al consumatore, come fargli percepire il quid distintivo del loro fare impresa o semplicemente la coerenza tra i loro comportamenti e ciò che i consumatori cittadini da loro si aspettano.

Ritengo che dare una risposta efficace in questi termini ai cittadini rappresenti una leva importante di cambiamento sociale, prima e più che di performance economica. Il cittadino consumatore (e tutto è più facile ed immediato se pensiamo a beni di largo consumo) in quanto "detentore"

della domanda può indirizzare il cambiamento se e solo se a tale cambiamento viene educato.

Si pensi a quanto successo in questi anni in merito alle produzioni tipiche e ai prodotti alimentari di alta qualità, nonché alla scoperta del vino di “alta qualità”. Il consumatore non ha chiesto un giorno di riscoprire gli antichi sapori dopo anni di standardizzazione industriale, ma, una nicchia di opinion leader ha valorizzato tali prodotti (si pensi al fenomeno slow food) ed ha trainato ristoratori e negozianti fino a coinvolgere la grande distribuzione (si ricordano “Sapori e dintorni” e “Fior fiore”). Contestualmente c'erano soggetti che affermavano il valore sociale della salvaguardia delle tradizioni, ma il loro pubblico era ed è una nicchia, non sono stati loro a cambiare tanti e tali comportamenti d'acquisto.

Alla stessa stregua non saranno i “consumatori critici”, né boycott o baycott, a rendere il mondo più sostenibile ma, a nostro parere, sarà proprio la capacità congiunta dei diversi attori (in particolare imprese e pubblica amministrazione) che attraverso i propri strumenti e nelle proprie sfere di pertinenza educeranno la domanda del consumatore a chiedere alle imprese maggiore responsabilità sociale.

La responsabilità sociale d'impresa e la formazione alla sicurezza sul lavoro

di *Fabrizio Monteverde*

1. La cultura del profitto d'impresa e la safety policy aziendale

La prevenzione del rischio di infortunio sul lavoro, argomento di ovvia e prioritaria importanza per la salute e il benessere delle persone, ha negli ultimi anni assunto una notevole rilevanza mediatica per l'enorme impatto etico ed economico sulla comunità (nel 2006 vi sono state in Italia 1.302 morti "bianche" e 927.998 infortuni sul lavoro denunciati), oltre che per l'incidenza che può avere sull'immagine e la reputazione sociale delle aziende.

Ma quanto tale tema sia nella realtà gestito in maniera "competente" nell'ambito dei progetti e delle attività di responsabilità sociale d'impresa *Corporate Social Responsibility - CSR* e di sviluppo sostenibile non è poi così scontato.

Prendendo spunto da un'iniziativa formativa realizzata in Italia da un'azienda di grandi dimensioni, possiamo effettuare alcune riflessioni e considerazioni sul ruolo che le politiche di responsabilità sociale d'impresa assumono nell'ambito della prevenzione del rischio di infortunio, tema che, anche per le implicazioni in termini di "costo", può sostanzialmente rappresentare un elemento di reale *trade union* tra la logica del profitto d'impresa e l'impegno etico che dovrebbe sempre caratterizzare le iniziative di CSR.

Il dibattito scientifico in materia di responsabilità sociale d'impresa e di sviluppo sostenibile si è negli ultimi anni arricchito di molteplici contributi teorici e applicativi e di posizioni concettuali anche molto diverse e, spesso, in esplicito contrasto fra loro.

Da un lato, gli esponenti del pensiero economico e d'impresa sottolineano l'importanza del ruolo sociale e di sviluppo del benessere comunitario svolto da tutte quelle aziende i cui sistemi gestionali sono ispirati dai *codes of best practice* e guidati dalle pratiche di CSR. Dall'altro, gli psi-

cosociologi e i teorici dell'organizzazione individuano in tali attività aziendali una comune matrice di marketing d'immagine, spesso basata su calcoli di natura utilitaristica e commerciale.

Nella nostra società, la razionalità strumentale della logica d'impresa si propone sempre di più come il modello di riferimento da imitare e, anche al di fuori dei contesti organizzativi, siamo ormai tutti impegnati nel raggiungimento di obiettivi produttivi e nell'ottimizzazione delle nostre risorse in termini di rapporto costi/benefici. I pericoli di tali mutamenti sociali e antropologici sono chiaramente segnalati dalle teorie sulla psicodinamica delle organizzazioni e sul rapporto fra uomo e lavoro. Come scrive Enriquez (1989), il modello della cultura d'impresa è diventato il riferimento paradigmatico, "un'istituzione sociale" del modo di funzionare, a cui la società intera e le sue singole aggregazioni e istituzioni debbano tendere come a un ideale.

Le logiche e le regole dell'economia e del mercato condizionano in maniera evidente anche le politiche di gestione e sviluppo del personale, organizzate in un'ottica di rapporto tra costi e ricavi e di obiettivi professionali identificabili, quasi esclusivamente, nel raggiungimento di un budget.

Ciò rischia però di condizionare in maniera decisiva la qualità dei modelli culturali di convivenza che l'azienda promuove e diffonde al proprio interno. Ogni altra istanza etica e relazionale rischia infatti di essere subordinata ad un compito professionale che spinge le persone a rapportarsi tra loro e con la stessa azienda in chiave utilitaristica e competitiva, in relazione alla necessità di raggiungere l'obiettivo economico assegnato.

Come scrive G. Ruvolo (2000: 52): *"C'è separazione (scissione) tra prestazione (oggettiva) e soggettività/personalità; anche le relazioni di lavoro devono essere improntate all'impersonalità. L'impersonalità dei rapporti crea uno slegamento tra persone e, quindi, la libertà di ciascuno dall'altro (in quanto trattato come oggetto manipolabile a piacimento, secondo le circostanze e le necessità)"*.

Su analoghi presupposti di fondo si sostanziano le critiche e la diffidenza di molti studiosi dei fenomeni organizzativi anche per quanto specificamente attiene alle attività di CSR, identificate come operazioni spesso strumentali, non supportate da effettive intenzioni etiche, ma finalizzate allo sviluppo di un'immagine aziendale in grado di attrarre i clienti/cittadini/consumatori, nonché volte, nell'ambito delle politiche gestionali interne, al controllo e all'omologazione comportamentale degli stessi dipendenti.

Il modello di convivenza "impersonale" che si afferma sempre di più nei contesti organizzativi comporta, pertanto, seri rischi per il benessere delle persone, non solo per le ovvie implicazioni sulla qualità della vita sociale e relazionale in azienda ma, per quel che riguarda il nostro tema, per gli atteggiamenti che le persone possono assumere nei confronti delle norme e delle procedure finalizzate alla sicurezza lavorativa.

L'infortunio sul lavoro, infatti, è spesso l'esito di complesse dinamiche in atto fra i singoli individui e l'ambiente di lavoro di cui fanno parte; le culture del lavoro presenti in azienda, il clima organizzativo, i modelli di leadership sono fattori fortemente correlati con gli atteggiamenti professionali e personali assunti dai singoli in tema di sicurezza.

1.1. *La CSR interna*

La CSR definisce la volontà delle grandi, piccole e medie imprese di realizzare attività di natura etica, in integrazione con la visione strategica d'impresa, al fine di gestire efficacemente le problematiche d'impatto sociale al loro interno e/o all'esterno. Il confronto su quanto le pratiche di CSR siano realmente guidate da presupposti di natura etica è molto acceso e ricco di contributi teorici e di iniziative operative, ma il dibattito si incentra di preferenza sulle iniziative aziendali "responsabili" rivolte al territorio e alla comunità esterna; si parla invece in misura molto minore della realizzazione di progetti di sviluppo sostenibile rivolti alla comunità professionale "interna".

Ciò può essere riconducibile alla grande attenzione che le aziende, in un contesto di mercato sempre più competitivo, rivolgono agli obiettivi di marketing di immagine nei confronti di azionisti e consumatori. Ma anche nel caso di interventi di CSR sul versante interno dell'impresa, si sviluppano progetti prevalentemente finalizzati a garantire gli interessi degli stakeholder esterni e che, al contempo, comportano un incremento di compiti e doveri giuridici dei dipendenti, in genere non sufficientemente valorizzato se non sul versante prettamente economico.

Possiamo inoltre fare una semplice considerazione per quel che riguarda, in modo particolare, le aziende di grandi dimensioni: l'impatto sulla gestione dell'immagine aziendale e sullo sviluppo sostenibile che si può determinare attraverso la realizzazione di progetti di CSR rivolti all'interno di una specifica realtà organizzativa, ad effettivo beneficio di migliaia o decine di migliaia di dipendenti, è perlomeno equiparabile a quello ottenibile attraverso iniziative rivolte all'esterno, a beneficio di una comunità o categoria di cittadini.

Se si concorda con questa posizione, il problema della focalizzazione "esterna-interna" della CSR appare di portata squisitamente applicativa, di non sostanziale differenza sul piano concettuale, ma di grande rilevanza politico-gestionale.

L'interesse sui risvolti interni della CSR è infatti in fase di sviluppo sia in Italia che in ambito internazionale. La minore attenzione prestata alle logiche di CSR *interna* appare pertanto come un indicatore di miopia gestionale nel rapporto con quel tessuto sociale e istituzionale sempre più attento all'o-

perato imprenditoriale interno all'azienda, oltre che alle più dibattute dinamiche azienda-comunità esterna (quali, solo per esempio, le note tematiche degli effetti della globalizzazione o dell'utilizzo di materiali a basso impatto sull'ambiente in termini di inquinamento e di risparmio energetico, ecc.).

In tal senso, la scelta di fondo per la conferenza governativa multi-stakeholder sulla CSR prevista in Italia per la fine del 2007 è quella di garantire nuova spinta alla responsabilità sociale d'impresa come leva strategica per l'innovazione delle relazioni economiche e di lavoro nei contesti interni delle imprese.

La Social Accountability International (SAI), organizzazione internazionale nata nel 1997, ha emanato la norma SA (Social Accountability) 8000 finalizzata a garantire il rispetto da parte delle aziende dei diritti umani e sociali dei dipendenti. Lo standard SA 8000 è il primo standard internazionale che valuta la responsabilità sociale di un'azienda e prevede specifici requisiti collegati ai principali diritti umani e al sistema di gestione della responsabilità sociale in azienda. I parametri di riferimento vertono su tematiche fondamentali quali: lavoro forzato, libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva, discriminazione, pratiche disciplinari, orario di lavoro, remunerazione, salute e sicurezza. Nella fattispecie, il rispetto dei predetti requisiti si concretizza nella certificazione rilasciata da un organismo indipendente volta a dimostrare la conformità dell'azienda ai requisiti di responsabilità sociale della norma; ciò avviene attraverso un meccanismo analogo a quello dei sistemi di gestione per la qualità ISO 9000 e per l'ambiente ISO 14000.

La SA 8000 individua dei parametri ispirati al diritto del lavoro, lo standard AA1000 (o AccountAbility 1000), introdotto nel 1999 dall'ISEA (Institute of Social and Ethical Accountabiliy) è invece uno standard di processo progettato per misurare i risultati delle imprese nel campo dell'investimento etico e sociale e dello sviluppo sostenibile. Lo standard consente alle organizzazioni che lo adottano di promuovere la qualità dei processi di "*social and ethical accounting, auditing and reporting*". Lo standard AA1000 promuove e monitora il miglioramento continuo dei comportamenti organizzativi in ottica di responsabilità sociale e di consolidamento del rapporto con gli stakeholder. Si articola in 5 fasi di processo:

1. *planning*: vengono definiti i valori e gli obiettivi sociali ed etici dell'organizzazione e vengono identificati gli stakeholder;
2. *accounting*: viene definito lo scopo del processo, vengono raccolte ed analizzate le informazioni, definiti gli indicatori e gli obiettivi; si sviluppa quindi un piano di miglioramento;
3. *auditing and reporting*: viene realizzata una comunicazione scritta o verbale (report) da sottoporre agli stakeholder per ottenerne una condivisione;
4. *embedding*: vengono istituiti sistemi (gestione e raccolta delle informazioni, implementazione dei valori, audit interna) sviluppati per rafforzare il processo e per integrarlo nel migliore dei modi;

5. stakeholder engagement: l'organizzazione, in tutte le fasi del processo, rimane in stretto collegamento con le categorie coinvolte.

Una delle criticità funzionali dei modelli manageriali più diffusi riguarda la progettazione di strategie ed interventi organizzativi che, per la loro attuazione, utilizzano logiche gestionali, di comunicazione interna e di trasferimento di norme e valori aziendali che privilegiano la direzione “dall'alto verso il basso” (veicolata dai vertici aziendali e dai ruoli manageriali verso le posizioni con funzioni più strettamente operative e/o di interfaccia con il cliente/utente). Tale modalità organizzativa non valorizza il feedback proveniente dai ruoli che stanno alla base della scala gerarchica né, tanto meno, avvia una partnership di progetto con essi. Si corre ovviamente il rischio di disperdere un enorme patrimonio di informazioni, circostanza che appare piuttosto discrepante rispetto all'attenzione che tutte le organizzazioni di lavoro oggi dichiarano nei confronti dell'orientamento al miglioramento continuo e all'implementazione della qualità. Inoltre, non si supporta la motivazione di quelle stesse persone alle quali, in maniera quasi paradossale, si chiede di essere “proattivamente” coinvolte in progetti che invece sono spesso percepiti come nuove “incombenze”, piuttosto che come opportunità di reale sviluppo professionale.

Ricollegandoci alle cinque fasi di processo dello standard AA1000, si intende qui sottolineare come un'azienda che voglia operare al proprio interno in un'ottica di CSR dovrebbe promuovere un *patto* professionale con i dipendenti connotato in maniera *indipendente* da altre logiche gestionali di impresa di tipo top-down e finalizzato alla contestuale opportunità di valorizzazione delle persone che fanno parte della comunità aziendale, anche coinvolgendole come partner attivi delle iniziative di CSR intraprese nel contesto organizzativo.

Il discorso sulla reale utilità e sull'impatto trasformatore delle iniziative aziendali in chiave di CSR nel rapporto con la comunità (interna o esterna che sia) si sostanzia così su quanto e con quali modalità le aziende hanno il diritto e/o dovere di esercitare una *responsabilità etica* nei confronti delle persone. Parallelamente, il contributo che le iniziative formative aziendali rivolte ai dipendenti possono apportare ai progetti di CSR appare fortemente condizionato dalla natura di tali progetti, dalla logica strumentale o di reale interesse allo sviluppo che li sottende, dall'impegno organizzativo che il management assicura per sostenerne l'effettiva realizzazione.

1.2. La formazione responsabile

Oggi le aziende si confrontano con uno scenario di mercato che richiede loro di governare continue transizioni tra un modello organizzativo ed

un altro, di attuare decentramenti decisionali e promuovere responsabilità gestionali sempre più diffuse anche a livello operativo.

La velocità dei cambiamenti organizzativi richiede alle persone una contestuale capacità di interagire in maniera proattiva con le evoluzioni della loro attività lavorativa, acquisendo le informazioni e le competenze necessarie per gestire i continui cambiamenti di ruolo richiesti.

La formazione rappresenta certamente uno degli strumenti privilegiati per supportare la *sostenibilità* di tali processi di sviluppo organizzativo.

Ma analogamente (e conseguentemente) a quanto sopra rilevato circa le logiche aziendali di CSR, le iniziative formative aziendali sono spesso soggette alla critica di rappresentare uno strumento finalizzato, in maniera pressoché prioritaria ed in chiave razionale/strumentale, al raggiungimento degli obiettivi produttivi e di ottimizzazione delle risorse in termini di rapporto costi/benefici.

I percorsi formativi comportamentali in azienda sono infatti frequentemente realizzati come se fossero presuntivamente dotati di una loro universalità che, prescindendo dai bisogni e dalle opportunità contestuali e dagli aspetti relazionali delle realtà locali, mira a trasmettere alle persone elementi operativi e gestionali “oggettivi”, certi e indiscutibili, su cui fondare non solo la soluzione dei problemi, ma anche la legittimazione della propria identità professionale. Le aziende, in quanto sistemi (e microsistemi interni) che promuovono modelli culturali e simbolici, producono però i miti e i riti che alimentano la memoria collettiva degli eventi e della storia organizzativa e trasmettono ai singoli individui non solo le coordinate normative, ma anche i riferimenti valoriali attraverso i quali orientare il proprio comportamento in azienda e nelle relazioni sociali ed affettive.

Come vedremo anche nel caso aziendale di seguito esposto, i rapporti interpersonali ed intergruppi nelle organizzazioni sono caratterizzati, oltre che da una dimensione produttiva razionale, da dinamiche affettive e valoriali che comportano implicazioni psicologiche e sociali ed influenzano in maniera determinante la modalità con cui i singoli individui interpretano il proprio ruolo lavorativo, il rapporto con i colleghi e con l'organizzazione di cui fanno parte.

La formazione *responsabile*, in questa accezione, è da concepire prioritariamente come un processo di ricerca-intervento in grado di supportare le identità di ruolo dei singoli e la valorizzazione dell'aspetto comunitario come sfondo emotivo ed affettivo che assicura reciproco riconoscimento professionale, promuove la fiducia, lo scambio simbolico, il dialogo e la convivenza proprio in quei contesti dove, in correlazione con le logiche aziendali “economiciste”, si attivano relazioni di lavoro improntate all'impersonalità, all'invidia, alla competizione o al disinvestimento professionale.

Abbiamo sin qui sviluppato il discorso su quelle iniziative di CSR *interna* e su quei progetti formativi che rischiano di essere condizionati e

“invalidati” da premesse di scarsa attenzione nei confronti dei reali “bisogni” dei beneficiari o da logiche di sviluppo aziendale, di natura prettamente economico-produttiva, che guardano ai fenomeni organizzativi come eventi di carattere esclusivamente razionale.

Lo sviluppo organizzativo è invece realmente *sostenibile* per le persone soltanto se l’azienda è capace di gestire e trasformare nel tempo le proprie attività tenendo in debita considerazione l’impatto che queste hanno sulla cultura professionale e sui modelli relazionali “interni”.

Le attività di CSR sono per l’azienda in primo luogo uno strumento per accrescere la propria competitività sul mercato e per veicolare un’immagine che sia appetibile per gli stakeholder. Se questo aspetto diventasse maggiormente dichiarabile e trasparente, l’attenzione degli attori aziendali in gioco potrebbe essere incentrata in maniera più puntuale (e competente) sugli effetti aziendali “interni” di tali logiche gestionali, sulla comprensione delle complesse dinamiche di natura culturale ed emozionale che contraddistinguono il rapporto organizzazione-individui e sull’individuazione di politiche di CSR più funzionali, sia al raggiungimento degli obiettivi aziendali, sia al benessere organizzativo delle persone.

In particolare, la sicurezza sul lavoro e la prevenzione del rischio di infortuni, per i costi sociali ed economici in gioco, rappresentano con ogni probabilità uno dei temi di principale interesse per una CSR orientata agli stessi contesti lavorativi aziendali. Proviamo allora a dare corpo alle considerazioni e alle questioni sin qui sviluppate attraverso la narrazione di alcuni elementi “critici” di un intervento formativo aziendale su questo tema.

2. Un intervento formativo sulla percezione del rischio di infortunio sul lavoro

Il progetto formativo è stato realizzato in un’azienda nella quale, nonostante la normativa interna sulla prevenzione del rischio di infortunio fosse articolata su parametri ancora più restrittivi di quelli previsti dalla normativa europea, i dipendenti erano in molti casi portatori di una cultura del lavoro che “autorizzava” più o meno implicitamente i comportamenti a rischio di infortunio. L’obiettivo aziendale consisteva nel ridurre al “minimo” il rischio di infortuni sul lavoro.

Nell’ambito delle iniziative intraprese a tale scopo, l’azienda ha deciso di rivolgere una particolare attenzione allo sviluppo delle competenze didattiche e di gestione del gruppo di lavoro dei capi intermedi, responsabili della formazione dei collaboratori con mansioni operative.

Il progetto formativo si articolava pertanto su un doppio registro: lo sviluppo della capacità dei partecipanti alla formazione di percepire e prevenire le situazioni di rischio lavorativo e la strutturazione, attraverso l’ap-

prendimento di metodologie didattiche attive (lezione dialogata, discussione di gruppo, metodo dei casi, ecc.), di una competenza più evoluta, dinamica e interattiva, in grado di mettere gli stessi partecipanti nelle condizioni di gestire in maniera efficace le attività formative sulla sicurezza e sulla prevenzione del rischio di infortunio rivolte ai propri collaboratori. In altri termini, era un progetto di formazione dei formatori interni.

Nel dettaglio, gli obiettivi del progetto potevano essere così sintetizzabili:

- accrescere la sensibilità del personale docente nei confronti delle dimensioni soggettive della percezione del rischio in ambito lavorativo;
- migliorare le competenze e la capacità di gestione d'aula del personale docente per la conduzione di attività di formazione alla sicurezza sul lavoro;
- diversificare gli approcci, le modalità e gli strumenti didattici a disposizione dei vari docenti attraverso l'adozione di metodologie attive finalizzate ad un maggiore coinvolgimento dei collaboratori.

Al progetto formativo, realizzato sull'intero territorio nazionale italiano, hanno partecipato complessivamente circa 1.500 dipendenti (responsabili della formazione sulle tematiche della sicurezza lavorativa e della percezione del rischio rivolta a circa 15.000-20.000 collaboratori).

In aula il gruppo dei formatori ha adottato una metodologia didattica attiva, con una continua alternanza tra momenti di sintesi teorica, discussione in gruppo, analisi di casi e di esperienze *sul campo* degli stessi partecipanti. Al fine di favorire l'apprendimento e l'attivazione di tutti i partecipanti sulle tematiche proposte, sono state realizzate delle simulazioni in aula con osservazione, discussione ed analisi di quanto emerso. L'obiettivo formativo verteva, in definitiva, sul consolidamento di una competenza alla gestione "attiva" dell'aula che i partecipanti potessero utilizzare per le attività di formazione dei propri collaboratori.

2.1. Le specificità e gli elementi critici del progetto formativo

Le considerazioni che seguono sono frutto delle riflessioni personali maturate da chi scrive in relazione all'attività di formazione d'aula, realizzata in cinque diverse regioni italiane nell'ambito del sopra descritto progetto formativo.

Vediamo allora di cogliere quegli specifici aspetti che costituiscono elementi parziali del progetto nella sua interezza ma che, attraverso la narrazione di talune questioni emerse nell'esperienza "operativa" d'aula, ci permettono di effettuare alcune riflessioni da interconnettere con quanto sopra sostenuto circa le attività aziendali orientate ai principi della CSR e, nello specifico, sulle iniziative formative realizzate a tale scopo.

Non si vogliono proporre soluzioni che, peraltro, assumerebbero una connotazione semplicistica in relazione alla complessità delle dinamiche organizzative in gioco; si intende piuttosto contribuire, con alcune considerazioni, al delicato tema della formazione alla sicurezza nei luoghi di lavoro.

Gli elementi qui evidenziati riguardano, in particolare, le problematiche di interpretazione di ruolo palesate dai partecipanti allo specifico percorso formativo, le culture e le specificità gestionali ed operative locali riscontrate (anche fin troppo diverse fra loro, se si considera l'unità di appartenenza dei partecipanti ad un'unica realtà organizzativa) e, più trasversalmente, il grado di coinvolgimento nel progetto formativo manifestato dagli attori organizzativi incontrati nelle diverse realtà locali.

2.2. *La formazione al ruolo di “promotori” di una cultura della sicurezza lavorativa e i cambiamenti organizzativi in atto*

I destinatari dell'intervento formativo erano tutti i Capi Intermedi (che di norma gestiscono le attività d'aula di formazione continua), i loro diretti collaboratori (che gestiscono quotidianamente l'apprendimento *on the job* durante le normali attività lavorative del personale con ruoli esecutivi) e i tecnici esperti di tematiche sulla sicurezza lavorativa (che svolgono con continuità attività formative d'aula e *on the job*). Sono figure professionali con compiti e specificità di ruolo diverse fra loro, ma tutte alle prese con alcune criticità di interpretazione di ruolo che si articolano su due principali aspetti (vi è invero un terzo aspetto che esamineremo nel paragrafo successivo).

Il primo aspetto è relativo all'adesione emotiva (aldilà della propria età anagrafica) al gruppo dei professionalmente *giovani*, piuttosto che degli *anziani*, che si riconoscono o imputano vicendevolmente “pregi e difetti” nel rispettare o meno le procedure lavorative sulla sicurezza.

Chi ha esperienza di azienda ha chiaro come una distanza generazionale anche di pochi anni possa accendere dinamiche conflittuali professionali e, talvolta, anche personali tra colleghi che svolgono lo stesso ruolo lavorativo. Culture del lavoro sviluppatasi in fasi storiche diverse dell'azienda comportano rischi di reciproca percezione di estraneità professionale che, se connotata come incompetenza dell'interlocutore, innesca processi di incomunicabilità, sfiducia e mancanza di collaborazione. L'impatto di tali dinamiche sul rischio di infortunio lavorativo può essere devastante.

A partire dai contributi della Scuola di Lovanio e del modello di Mertens, gran parte dei modelli concettuali di matrice psicosociale considera infatti la sicurezza sul lavoro come strettamente correlata alla qualità delle informazioni scambiate all'interno dei gruppi professionali, alla loro coesione e alla pressione sociale esercitata dai capi sui propri collaboratori.

Nell'azienda in cui si è realizzato il progetto formativo, sino a pochi decenni addietro chi metteva in atto sul lavoro comportamenti a rischio era considerato più bravo, quasi un "eroe" sprezzante del pericolo. Ciò era frutto di modelli culturali organizzativi, di sistemi di gratificazione professionale, di processi identificatori e di pressione sociale di gruppo che caratterizzavano in tal senso l'ambiente di lavoro.

Questi modelli aziendali di "cultura del rischio" sono oggi ancora presenti e, seppur "banditi" sul piano normativo e procedurale formale, polarizzano l'operato dei dipendenti con mansioni esecutive (ma anche quello dei loro stessi capi partecipanti alla formazione) nell'appartenenza, appunto, alle due "fazioni" degli *anziani*, che hanno "subito" le norme sempre più restrittive succedutesi in tema di sicurezza, e dei *giovani*, che invece hanno sposato i nuovi modelli culturali finalizzati alla prevenzione del rischio di infortunio.

Il secondo elemento "critico", in parte sovrapponibile al primo, è riconducibile alla significativa variabilità di personale interpretazione del ruolo sull'asse del controllo del rispetto delle procedure aziendali (orientata appunto al controllo continuo di chi svolge un ruolo operativo) *versus* la gestione autorevole di un gruppo di lavoro (orientata alla promozione di una cultura della sicurezza lavorativa e alla correlata crescita professionale dei collaboratori).

In molti fra i partecipanti riportavano in aula il vissuto di sentirsi "schiacciati" dalle sempre più complesse richieste aziendali di assunzione di ruolo finalizzate al raggiungimento dei budget assegnati e articolate, sia sulla progressiva enfaticizzazione della componente ispettiva e sanzionatoria sull'operato dei collaboratori che, al contempo, sul mandato di gestione autorevole e di coinvolgimento attivo degli stessi, anche attraverso la realizzazione di interventi formativi ad hoc.

Inoltre, la percezione prevalente nei partecipanti era che l'azienda avesse avviato la formazione in oggetto in quanto riteneva che le "carenze" professionali e le "dispercezioni" soggettive dei propri dipendenti fossero le principali cause degli infortuni. Al contrario, molti capi intermedi presenti in aula riconducevano prioritariamente le problematiche della sicurezza alle "mancanze" organizzative che, a loro modo di vedere, derivavano da una cattiva progettazione o scarsa manutenzione degli impianti, dall'utilizzo di strumenti lavorativi e di dispositivi per la prevenzione dell'infortunio di mediocre qualità, da una deficitaria chiarezza aziendale sull'applicazione delle norme, ecc.

La formazione in aula ha preso avvio dal cercare di favorire l'esplicitazione delle diverse posizioni ed interpretazioni del proprio contributo professionale, in relazione all'ideale professionale e ai vincoli operativi percepiti dai partecipanti. Si è pertanto optato per la costruzione di un contesto formativo che, oltre a veicolare il "messaggio" aziendale sul corretto

modo professionale di operare, innescasse un processo di interazione e di confronto nel quale potessero trovare spazio dubbi e disaccordi, al fine di attivare una comune riflessione costruttivamente critica sulle difficoltà a riportare nei contesti professionali quanto appreso in formazione. Ciò anche in relazione, sia alle specifiche peculiarità dei gruppi di lavoro, sia alle diverse caratteristiche personali dei singoli partecipanti (a partire per esempio dalle differenti attitudini personali a gestire la formazione dei collaboratori sul piano comunicativo e relazionale).

Questa modalità formativa è espressione di un modello didattico che non mira all'addestramento delle persone ad una modalità oggettiva di svolgimento di un compito che presuppone l'acquisizione o il perfezionamento di competenze tecnico-specialistiche di sorta. Si propone, invece, come uno strumento in grado di favorire la strutturazione di un modello di assunzione del ruolo richiesto che sia funzionale alle personali disposizioni, conoscenze, capacità ed attitudini e, al contempo, ad una condivisione metodologica sull'attività professionale da svolgere ed organizzare secondo un insieme di elementi processuali comuni, in accordo con i vincoli organizzativi e con le opportunità discrezionali di ruolo.

In questa accezione, l'intervento formativo mirava a creare le condizioni preliminari necessarie per costruire, insieme ai partecipanti, uno spazio di apprendimento nel quale la dimensione affettiva fosse visualizzabile; ciò mediante un lavoro in grado di favorire l'emergenza del non detto e di rendere parlabile e analizzabile quello che si configurava come l'intreccio di un insieme di percezioni soggettive, frutto della personale interpretazione che le persone davano al tema del rischio di infortunio.

La formazione all'acquisizione di competenze di ruolo deve però essere supportata da strategie organizzative sintoniche nei tempi e nei contenuti.

In uno scenario sociale e di mercato caratterizzato da livelli di complessità sempre crescenti, le aziende devono attuare continui cambiamenti strutturali e gestionali necessari alla loro competitività. Ciò determina variazioni nell'organizzazione del lavoro che, per chi opera all'interno di quella specifica realtà, comportano la capacità di adattarsi rapidamente a nuovi sistemi operativi, a mutamenti degli obiettivi assegnati, a riconversioni di ruolo, ecc. I cambiamenti organizzativi sono spesso improvvisi e non sempre preventivabili, ma comportano dei costi non indifferenti.

Nello specifico dell'esperienza qui narrata, durante la realizzazione del progetto formativo, i partecipanti sono venuti a conoscenza che, nel giro di pochi mesi, l'azienda avrebbe realizzato una riorganizzazione dei ruoli lavorativi con la conseguenza che molti di essi non si sarebbero più occupati delle attuali mansioni e, con ogni probabilità, di molti degli aspetti affrontati in formazione.

Quanto ciò abbia rappresentato un elemento di complessa gestione per gli obiettivi del progetto formativo è facilmente intuibile. Proprio quando

si lavorava in aula su temi inerenti alla relazione esistente fra ruolo professionale ed identità personale, mentre si richiedeva ai partecipanti di mettere in gioco la rete di relazioni spontanee, i processi culturali e identitari sedimentati negli anni, le simbolizzazioni affettive in atto nei confronti del ruolo professionale svolto, per molti di essi si realizzava un repentino svuotamento di senso della loro partecipazione all'attività formativa.

2.3. *Il globale e il locale: le specificità culturali delle sedi territoriali*

Chi gestisce aule di formazione in contesti territoriali diversi della stessa azienda può frequentemente riscontrare significative variabilità di comportamento lavorativo manifestate dai partecipanti. Anche nel caso qui proposto, nelle diverse sedi aziendali locali, i partecipanti hanno palesato differenti modalità di gestione del ruolo che sono apparse strettamente correlate con le specifiche culture organizzative che si strutturano in sede locale.

Su un piano organizzativo, tale variabilità era riconducibile alle diverse disposizioni date dalle sedi territoriali dell'azienda ai capi intermedi sulle modalità di coordinamento dei collaboratori e di interpretazione dello specifico ruolo di formatore sulla sicurezza lavorativa.

Persone che svolgevano l'identica attività organizzativa ricevevano pertanto dai loro capi diretti un mandato di ruolo diverso da quello "nazionale" esercitato dai colleghi di altre regioni.

Per esempio, i partecipanti di una regione del nord non si erano mai occupati, ad eccezione dei tecnici specialisti, della formazione dei propri collaboratori. Nel corso dell'attività formativa, anche in relazione al clima organizzativo "pesante" che si respirava in quella sede territoriale, in molti guardavano dunque al ruolo di formatore come un'ulteriore incombenza professionale, esplicitando in alcuni casi il loro rifiuto verso quella che, esclusivamente nel loro contesto territoriale di riferimento, era una nuova attività ("Adesso dobbiamo anche fare i formatori, io mi rifiuto!").

Un altro elemento di attenzione sulle culture organizzative locali è emerso dalla somministrazione in aula di un questionario di opinione su alcuni elementi normativi, di comunicazione e di organizzazione del gruppo di lavoro relativi alla prevenzione del rischio di infortunio.

In riferimento ad alcune voci del questionario, nei vari contesti territoriali i partecipanti alla formazione esprimevano atteggiamenti e posizioni professionali anche molto eterogenee sulle norme organizzative relative alla sicurezza sul lavoro, sulla qualità dei rapporti interfunzionali e con la stessa azienda, sulle modalità operative da presidiare.

Anche il rapporto con i referenti organizzativi responsabili dell'organizzazione didattica e della logistica in sede locale aveva connotazioni piuttosto

sto differenti. Alcuni di essi sapevano poco dell'attività formativa da realizzare e/o mostravano scarso interesse rispetto ad essa o, ancora, ritenevano di doverla gestire secondo "personali" interpretazioni delle modalità operative, piuttosto che in accordo con il progetto aziendale.

Emergeva, di fatto, una sostanziale mancanza di correlazione tra il progetto elaborato in sede nazionale e l'interpretazione dello stesso in sede locale (tale aspetto è fra l'altro rilevabile anche in una indagine sul clima aziendale promossa di recente, nella quale le persone hanno manifestato la propria insoddisfazione sul dialogo tra centro e periferie e sulla "chiarezza" informativa da parte dell'azienda, vista come "disorganizzata" e "distante").

Gli eventi qui narrati non possono essere pienamente compresi e gestiti se facciamo esclusivo riferimento alle logiche funzionali intraorganizzative, declinate in termini di strategie, adempimenti, obiettivi, delega o controllo.

Dobbiamo invece avere presente che i "fatti" organizzativi sono parallelamente influenzati da una dimensione culturale che guida l'operato dei singoli e dei gruppi.

Schein (1986: 396) definisce la *cultura organizzativa* come "L'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato (...) imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi e (...) come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi".

Nella gestione dei progetti di sviluppo interno non è pertanto possibile fare riferimento esclusivo ad una dimensione razional-consensuale (secondo la quale, per esempio, la sicurezza sul lavoro è un ovvio interesse di tutti gli attori coinvolti). Occorre che, al contempo, vengano comprese, già in fase progettuale, quelle dinamiche affettive, valoriali e culturali che si sono strutturate nei contesti aziendali dei diversi territori geografici. Queste dimensioni comportano infatti rilevanti implicazioni psicologiche e sociali ed influenzano in maniera determinante la modalità con cui i singoli individui interpretano il proprio ruolo lavorativo, il rapporto con l'organizzazione di cui fanno parte e, per quanto più specificamente attiene al nostro tema, il modo in cui interpretano *localmente* le norme sulla sicurezza e percepiscono *soggettivamente* il rischio di infortunio.

Possiamo in tal senso fare riferimento al concetto di "cultura locale" di Carli e Paniccia (1999: 148): "(...) la cultura locale è il modo in cui, in una organizzazione determinata e in un certo momento della sua storia, i suoi appartenenti connotano emozionalmente le logiche funzionali, gli strumenti integrativi, i prodotti, le committenze, le utenze; in altri termini, ogni aspetto che concorra a definirne la realtà contestuale".

La cultura di un'organizzazione è costituita dall'insieme di significati e valori condivisi nello specifico contesto e dalle strutture simboliche e nar-

rative nelle quali questi sono codificati e agiti. È pertanto necessario che si guardi alle aziende di grandi dimensioni come ‘microsocietà’, ciascuna caratterizzata da una specifica cultura che trasmette alle persone un vero e proprio sistema di pensiero, attraverso norme e valori che influenzano il loro modo di interpretare il mandato organizzativo di ruolo (sul piano della gestione manageriale d’impresa, pensiamo a come l’attenzione alle specificità organizzative e culturali nazionali è diventato uno dei principali punti di forza del modello di azienda multinazionale di Murdoch).

La formazione si confronta, pertanto, con la capacità di riconoscere ed affrontare i problemi specifici di un dato contesto aziendale e con l’esigenza di non *by-passare* le specificità delle culture locali, in quanto elementi costitutivi delle identità professionali e delle modalità operative che, attraverso lo sviluppo di storie professionali, appartenenze e simbolizzazioni, per decenni sono probabilmente state sintoniche con il lavoro svolto e funzionali al contesto culturale e geografico di riferimento operativo.

Gli aspetti qui evidenziati potrebbero però fornire elementi di analisi utili anche per il management aziendale. Essi mettono in rilievo possibili punti di attenzione sul piano gestionale e comunicativo, sia in termini di monitoraggio e controllo della comunicazione con le realtà periferiche, sia in termini di progettazione di iniziative aziendali capaci di meglio comprendere le specifiche culture locali, al fine di interagire in maniera più funzionale con esse e supportare un effettivo *commitment* delle figure professionali coinvolte.

Si è precedentemente scritto dello standard AA1000 come esempio di strumento operativo per promuovere e monitorare il miglioramento continuo dei comportamenti organizzativi in ottica di responsabilità sociale e per consolidare il rapporto con gli specifici stakeholder. Ma gli strumenti gestionali possono funzionare se, contestualmente, l’azienda riesce a motivare e coinvolgere le persone, avviando reali partnership di progetto con esse, utilizzando appropriate categorie euristiche per comprendere le dinamiche organizzative in atto.

3. La responsabilità sociale d’impresa e la comunità organizzativa

La formazione può rappresentare uno strumento gestionale prezioso per le pratiche di CSR, ma solo se assume una reale valenza trasformativa ovvero se, insieme alla trasmissione di uno specifico sapere procedurale, riesce a favorire la creazione di contesti adeguati allo sviluppo di competenze di ruolo che supportino le persone ad una convivenza aziendale responsabile e ad una funzionale interpretazione delle norme nello specifico ambiente lavorativo. Ciò vale a maggior ragione per le aziende di grandi dimensioni, caratterizzate da “anime” professionali anche molto eterogenee

e da culture locali spesso assai diverse, che interpretano e applicano le direttive organizzative in funzione dei modelli interpretativi storicamente affermatasi in quello specifico contesto territoriale.

Il contributo che le iniziative formative aziendali possono apportare in termini di responsabilità sociale d'impresa e di sviluppo sostenibile appare, però, fortemente condizionato dalle logiche gestionali e dall'investimento organizzativo che il management riesce ad assicurare.

Nello specifico, occuparsi in maniera competente della prevenzione del rischio di infortunio come attività prioritaria per le politiche aziendali può dare nuova spinta allo sviluppo di una cultura della CSR che miri a ridurre lo iato quasi strutturale tra la logica del profitto e la responsabilità sociale d'impresa e, contestualmente, a proporsi come leva strategica per la diffusione e lo sviluppo di modelli gestionali improntati a valori di effettivo interesse etico nei confronti di dipendenti e collaboratori.

Il presupposto di una tale operazione culturale consiste prioritariamente in una reale attenzione alle ricadute che l'insieme dei processi, degli strumenti e delle politiche che l'organizzazione predispone hanno sulle persone e sul loro modo di lavorare e di stare insieme.

Ciò richiede che il management abbia presente l'importanza di quello che G. Ruvolo definisce come il "piano comunitario" di qualsiasi istituzione sociale. La dimensione comunitaria *"Costituisce lo sfondo emotivo affettivo vitale che lega le persone e assicura il loro reciproco riconoscimento; promuove la fiducia, lo scambio simbolico, il dialogo e l'identificazione accomunante."*

Essa si differenzia dal senso della società: società, da socius, rinvia a un accordo razionale e consensuale in vista di un interesse, un fine perseguito da ciascun socio per sé, tramite una sinergia efficace che migliora le possibilità di successo; comunità, da cum-munus (dono comune), implica che qualcosa sia dono e patrimonio comune, ed anche confine che definisce i suoi membri, prima che essi possano assumerlo razionalmente e consapevolmente sceglierlo; qualcosa che è parte costitutiva di ciò che i singoli sono e che difficilmente può essere rigettato, espropriato e superato. (...) L'organizzazione senza la dimensione comunitaria è sterile, produce disagio e, infine, non riesce a realizzare il proprio compito: è questa comprensione che porta i manager intelligenti a generare il passaggio dal reparto al team, a curare i gruppi di lavoro e il clima comunitario" (op. cit., p. 53).

I comportamenti organizzativi a rischio di infortunio lavorativo sono sintomo di variabili organizzative, tecnologiche e psicologiche che non possono essere comprese e gestite facendo esclusivo riferimento ad aspetti funzionali o normativi.

Il disattendere le norme sulla sicurezza è frutto di abitudini soggettive, della pressione sociale del gruppo di lavoro di riferimento, ma anche delle

incongruenze gestionali e delle “incertezze” applicative delle normative aziendali. La mancata condivisione delle norme lavorative è, peraltro, indice di valori non condivisi tra i diversi gruppi professionali presenti all'interno dell'azienda e il management.

Occorre allora che le aziende promuovano campagne formative e informative sulla sicurezza nelle quali, oltre a veicolare elementi di natura prescrittiva (vincoli derivanti dalle norme, regolamenti, direttive sull'esercizio del ruolo), si miri al reale coinvolgimento già in fase progettuale dei vari gruppi professionali attraverso, per esempio, l'istituzione di *gruppi trasversali di progetto* e/o *circoli di qualità della sicurezza*.

I processi di CSR interna non possono essere esclusivamente assimilati alle sole logiche gestionali e organizzative che guardano all'azienda come un sistema produttivo razionale, né tanto meno possono essere totalmente delegati ai “tecnici” che organizzano singoli progetti formativi o gestionali.

Tenendo conto dei vincoli funzionali e dell'impatto dei sempre più frequenti cambiamenti di disegno organizzativo, compito del management è anche quello di dare valore *comunitario* a tali iniziative, presidiando i processi culturali in gioco per quel che riguarda le consuetudini, le tradizioni, gli atteggiamenti, le storie che costituiscono la trama simbolica attraverso la quale le persone interpretano il proprio ruolo professionale, connotano qualitativamente il rapporto con l'azienda e individuano le modalità relazionali e gestionali per loro più funzionali alla convivenza in contesti di lavoro contraddistinti da continue trasformazioni organizzative e culturali.

Riferimenti bibliografici

- Berra A., Prestipino T., *La sicurezza del lavoro*, FrancoAngeli, Milano, 1996.
- Carli R., Paniccia R.M., *Psicologia della formazione*, il Mulino, Bologna, 1999.
- Enriquez E., *L'individu pris au piège de la structure strategique* in *Connexions*, 54, 1989.
- Freeman R. Edward, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, London, 1984.
- La Rosa M., Radi L. (a cura di), “Etica e impresa”, *Sociologia del Lavoro*, n. 96, 2004.
- Monteverde F., Venza G., “Trasformazioni della formazione e questioni relative alla competenza del formatore” in *Psicologia Scolastica*, vol. 5, n. 2, 2006.
- Monteverde F., Venza G., *Gruppo e tecniche di gruppo nella formazione psicologica per le organizzazioni*, in Venza G., *Dinamiche di gruppo e tecniche di gruppo nel lavoro educativo e formativo*, FrancoAngeli, Milano, 2007.
- Ruvolo G., *Identità, lavoro e istituzioni*, in Mondo R., *Identità e lavoro*, Coop. Il Girasole, Catania, 2000.
- Schein E.H., *Verso una nuova consapevolezza della cultura organizzativa*, in Gagliardi P. (a cura di), *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, Isedi, Torino, 1986.

Philips e Sostenibilità: crescere costruendo un mondo migliore

di *Sergio Tonfi*

1. Il Gruppo Philips

Royal Philips Electronics, con headquarter ad Amsterdam, è un'azienda globale conosciuta in tutto il mondo, che opera con successo nei settori *healthcare*, *lifestyle* e *technology*, offrendo prodotti, servizi e soluzioni che rispecchiano la promessa di brand "*sense and simplicity*".

Occupi circa 122.000 persone distribuite in più di 60 paesi e con un fatturato di 27 miliardi di Euro nel 2006, è leader in molti comparti di mercato come la diagnostica per immagini e il monitoraggio dei pazienti, l'illuminazione pubblica e domestica, la rasatura elettrica, le tecnologie per la casa e in diversi segmenti dell'elettronica di consumo.

In Italia, dove è presente dal 1918, è una realtà a forte componente commerciale che fattura circa 1 miliardo di Euro con un totale di 1100 dipendenti.

Philips ha sempre puntato sull'innovazione tecnologica e ha registrato più di 80.000 brevetti tra cui pietre miliari come l'audiocassetta e il compact disc. E continua ad innovare investendo più del 6% del fatturato in ricerca e sviluppo (depositando altri 2000 brevetti in media all'anno).

In un mondo dove la tecnologia entra sempre di più in ogni aspetto della nostra vita, il nostro obiettivo è quello di portare "senso e semplicità" ai consumatori con prodotti tecnologicamente avanzati, facili da usare e creati specificatamente per incontrare le loro necessità, ovunque e in ogni momento.

Per far questo abbiamo rivoluzionato la nostra cultura aziendale spostando sempre più la nostra attenzione sui bisogni e i desideri della gente: crediamo che solo sforzandoci di identificare quelli che sono i sogni emergenti e le reali necessità degli individui si possa creare un futuro migliore.

Per noi l'unico modo per fare business è quello che tiene conto e rispetta le istanze di chi lavora in azienda, di chi vive nel territorio che ci ospita, dell'ambiente e ancor più in generale della società in cui operiamo.

Questo modo di fare è diventato parte integrante del nostro modo di essere e permea tutta l'organizzazione, in profondità, distinguendoci da concorrenti e contribuendo a un forte senso di appartenenza e di identità aziendale.

Ma l'approccio alla sostenibilità per Philips non è affatto qualcosa che ha a che fare col mecenatismo, con le operazioni di volontariato o un generico voler essere d'aiuto ad altri.

Si tratta di una precisa strategia di crescita che passa attraverso la ricerca di nuove opportunità di business che pongono i valori della sostenibilità alla base dello sviluppo aziendale.

Philips, che ha pubblicato quest'anno il suo sesto Sustainability Report, considera la sostenibilità come una grande opportunità per migliorare le condizioni di vita di ognuno di noi, creando valore per tutti, comunità e impresa, in un rapporto virtuoso che va promosso e sostenuto anche attraverso corrette politiche di comunicazione (come la presenza in questo volume).

Nel nostro sforzo verso lo sviluppo sostenibile, ci siamo concentrati su grandi sfide globali come il risparmio di energia e l'accesso all'assistenza sanitaria e speriamo di poter essere sempre più riconosciuti come l'azienda che è stata capace di semplificare le soluzioni disponibili per temi tanto complessi e determinanti per il futuro di tutta l'umanità.

Perché le sorti di questo futuro sono di chi, come Philips, sa di poter contribuire a plasmarlo, responsabilmente, prendendosene cura da subito.

2. L'approccio alla CSR in Philips

Lo sviluppo sostenibile è un concetto che in Philips nasce con la nascita dell'azienda.

Anton e Gerard Philips, i due fratelli che l'hanno fondata, la spinsero a operare, sin dal 1891, con grande senso di responsabilità sia nei confronti dell'ambiente, sia in tema di tutela dei diritti dell'individuo e delle comunità in cui Philips svolge la propria attività.

Il primo obiettivo dell'azienda fu quello di portare la luce in tutte le case; in un tempo in cui l'illuminazione era ancora relegata alle principali vie pubbliche, l'idea all'origine di quella che sarebbe divenuta nel tempo una delle più grandi aziende elettroniche al mondo è proprio una semplice lampadina, il bulbo ad incandescenza che ancora illumina tante delle nostre case.

La lampadina come primo prodotto e fonte di business ma la lampadina anche come mezzo per migliorare il modo di vivere della gente, affrancandola dalla "schiavitù" naturale della luce solare.

L'azienda ha subito dimostrato anche un forte interesse verso la comunità e l'ambiente circostante: nascono così, intorno ai primi impianti pro-

duttivi di Eindhoven, le case per i dipendenti, le scuole per i loro figli e viene fondato lo stadio sportivo per i dipendenti (ancora oggi il “Philips Stadium” dove gioca la squadra del PSV, fondata a suo tempo come società sportiva dei dipendenti Philips).

Entra quindi subito nella mission e nel DNA di Philips la consapevolezza – in netto anticipo sui tempi – che un’azienda non è un’isola, ma vive e produce all’interno di una comunità, con la quale vuole e deve instaurare una relazione di scambio di valori e di progetti.

Con l’emergere delle nuove istanze socio-ambientali (i primi movimenti “verdi” e l’intensificarsi della discussione sulle sorti future del nostro pianeta), sin dalla metà degli anni ’90 viene redatto il bilancio ambientale, in cui Philips si pone obiettivi concreti di contenimento e riduzione dell’impatto dei propri prodotti e dei loro cicli produttivi.

È invece del 2001 il primo Bilancio di Sostenibilità, nel quale giocano un ruolo determinante parametri economici, ecologico-ambientali ma anche sociali: Philips studia, attraverso questo documento, l’impatto che ha sulla società e sulle persone, sia quelle che lavorano per l’azienda, che quelle che vivono nel territorio in cui Philips è presente e più in generale comincia a porsi in un’ottica di dialogo aperto, a due vie, con tutti gli stakeholder istituzionali e non.

Il Sustainability Report 2006, l’ultimo pubblicato, certificato da KPMG, ha visto tra i dati più rilevanti la crescita del peso delle vendite dei *green products*, che hanno ormai superato i 4 miliardi di euro (il 15% del fatturato globale).

Questo risultato rappresenta una conferma della validità del programma EcoDesign, attivo da oltre dieci anni, che ha l’obiettivo di guidare la creazione dei nuovi prodotti Philips con un’innovazione rispettosa e sostenibile.

Un’innovazione che si ponga sempre la domanda: “tutto ciò che è realizzabile è altrettanto desiderabile?” e che sappia trarre dalla risposta una guida profondamente morale ed etica per tutto ciò che si fa e produce.

3. Un cambiamento epocale

Come aziende, sino ad oggi siamo stati identificati più come parte del problema che come possibili soluzioni.

Si sono sviluppate notevoli correnti di pensiero (e d’azione) che contrastano l’agire industriale e aziendale (fino ad arrivare a movimenti politici come i no global la cui bibbia, per un po’ di tempo, è stata identificata con quel “No Logo” che ha scosso temporaneamente i valori stessi della marca).

Ma diciamo la verità: caduti i muri e dissoltisi i valori che hanno tenuto insieme la società capitalistica occidentale sino a pochi anni fa, si è creato

un varco, un vero e proprio vuoto di potere, in cui l'azienda si è sentita in diritto, ma anche in dovere viste le crescenti richieste in questo senso, di entrare da protagonista, cominciando a giocare un ruolo sociale determinante che stenta ancora ad essere riconosciuto da tutti, ma che nel frattempo sta affermandosi e prendendo piede in molti campi.

Si tratta di un ruolo in cui l'azienda responsabile (non tutte, è ovvio) supera la visione di un mondo "lineare", descritto come uno spazio vuoto da colmare di prodotti e soluzioni.

Una visione in cui l'azienda agisce consapevole che occorre superare la barriera dei sistemi consumistici per arrivare a concepire un sistema di mercato davvero sostenibile basato su soluzioni in grado di conciliare e collegare atti di consumo con bisogni sociali, profitto con sostenibilità reale.

Siamo quindi di fronte ad una nuova era, potenzialmente foriera di soddisfazioni e crescita, che mette in gioco molta più creatività, che rivede profondamente le regole del gioco e trasforma lo scenario economico ponendo finalmente al centro di tutto l'uomo, ossia ciascuno di noi.

Questo significherà re-inventare molti dei nostri modi di essere e pensare, e spingerà molti dei nostri sistemi industriali, in particolare quelli a più alto impatto sociale (come la salute, l'educazione, l'energia, il trasporto) a rifondare i presupposti di business che li hanno "mantenuti" (anche attraverso sistemi protettivi e monopoli di fatto) sinora.

4. I fondamentali della sostenibilità Philips

Quando ci guardiamo intorno, a seconda del tipo di "occhiali" che portiamo, possiamo vedere un mondo bellissimo, popolato di razze diverse che lo rendono ricco e stimolante, in cui l'uomo ha saputo superare molti dei suoi limiti per avvicinarsi al suo desiderio finale (quello di essere come Dio).

Oppure un mondo sovraffollato, inquinato, sempre più complesso, in cui le differenze generano guerre e le disuguaglianze sono così enormi da togliere la speranza di una loro soluzione.

Quale visione dobbiamo seguire? Come dobbiamo porci nei confronti di scenari così opposti?

Philips, in quanto organizzazione sociale, assimilabile ad un organismo biologico che è spinto a vivere e sopravvivere anche nelle condizioni più avverse attraverso un continuo adattamento all'ambiente circostante, crede che sia doveroso proporsi di crescere in modo sostenibile, giocandosi tutto quel ruolo di protagonista che un'azienda operante nel mondo delle tecnologie, con il loro grande impatto sociale, deve saper svolgere.

Ecco perché i fondamentali della nostra sostenibilità sono radicati nelle aree strategiche d'affari in cui siamo quotidianamente occupati, in partico-

lare quelle del “risparmio energetico” e dell’accessibilità alla salute e al benessere per una parte sempre più consistente della popolazione mondiale.

Il consumo di energia è diventato un tema davvero hot che ha visto negli ultimi tempi le pagine dei giornali riempirsi di ipotesi terroristiche sul cambiamento climatico e sui suoi potenziali pericoli.

Ma anche l’accessibilità per la maggior parte della popolazione mondiale ad un sistema sanitario di qualità, è un principio di sostenibilità che dobbiamo considerare come obiettivo critico prioritario.

5. Il risparmio energetico come soluzione chiave per combattere il cambiamento climatico

I ghiacci si sciolgono, il livello dei mari cresce, le riserve idriche diminuiscono, il buco dell’ozono aumenta, e mentre le estati sono sempre più umide e soffocanti, siamo spinti ad un uso sempre più massiccio di aria condizionata in casa, in auto, negli uffici.

Uno dei problemi maggiori che incide su tutto ciò è il progressivo aumento del consumo di energia elettrica, una fonte la cui produzione ha elevati costi industriali ma anche grandi costi sociali.

Il 19% dell’elettricità mondiale è utilizzata per l’illuminazione e Philips, come azienda leader mondiale in questo campo, ha deciso di promuovere un profondo cambiamento in questo settore al fine di aumentare l’efficienza energetica globale.

Abbiamo cominciato nel dicembre scorso con un’azione presso il Parlamento Europeo (call to action) per incoraggiare i cittadini a sostituire le tradizionali lampadine a incandescenza con alternative che consentano da subito di risparmiare energia: un cambiamento che nella sola Europa potrebbe permettere di risparmiare velocemente ben l’80% dei costi legati all’illuminazione domestica.

Il vantaggio è rappresentato dall’esistenza di soluzioni tecnologiche già presenti sul mercato, come la lampadina alogena a risparmio energetico per uso domestico Ecore, che offrono un risparmio energetico del 50% rispetto alle lampadine tradizionali (tra l’altro Ecore può essere sostituita semplicemente alle lampadine a incandescenza che abbiamo in casa).

E per dare più enfasi a questo appello, Philips è stata promotrice della campagna web-based asimpleswitch.com ed ha sponsorizzato il grande concerto globale del 7/707, organizzato da Live Earth con la “regia” Al Gore, ex vice presidente degli Stati Uniti ed ora testimonial-attivista in questo campo (vincitore di un premio Oscar per il suo film-documentario “Una scomoda verità”).

L’obiettivo principale dei programmi di sostenibilità ambientale di Philips è sempre quello di ridurre l’impatto dei propri prodotti agendo a due

livelli: da un lato perseguendo l'ottimizzazione del processo produttivo attraverso il controllo e il rinnovamento degli impianti, con lo scopo di ridurre il consumo di risorse – acqua, energia elettrica, packaging – e le emissioni nell'ambiente, dall'altro attraverso la progettazione di prodotti a basso impatto ecologico (in questo specifico settore, ad esempio, la lampada Cosmopolis per l'illuminazione pubblica, oltre a offrire un significativo risparmio energetico, riduce di circa il 30% l'emissione di anidride carbonica).

Per verificare e controllare costantemente la compatibilità ambientale dei propri prodotti, oltre alle normali certificazioni ISO, Philips ha sviluppato un sistema di classificazione interna, nel quale confronta i propri prodotti con quelli dei principali competitor assegnando l'etichetta "Green Flag", simbolo di eco-compatibilità e basso impatto, a quelli che si distinguono per superiorità di performance ecologica.

E utilizza un simbolo, il green tick, per evidenziare questa caratteristica che si sta rivelando sempre più rilevante nelle scelte d'acquisto dei consumatori.

Un modo chiaro e semplice per spingere tutta l'organizzazione, a partire proprio da chi crea i prodotti, a una maggior sensibilizzazione nei confronti dell'impatto che possiamo avere sul mondo che ci ospita: la metodologia alla base di tutto il processo, denominata Eco Design, è stata codificata da Philips anni fa e rappresenta un punto di riferimento per tutta l'industria.

Ma il mondo non è tutto uguale e gran parte della popolazione vive in quelli che oggi vengono definiti mercati emergenti (la Cina, l'India, il Brasile, la Russia sono i principali).

Philips si impegna a fornire soluzioni adeguate e a risparmio energetico anche per queste nuove economie.

Dal progetto SMILE (*Sustainable Model in Lighting Everywhere*) è nata, ad esempio, una lanterna portatile ricaricabile a manovella con sistema di illuminazione a LED che è stata lanciata come prodotto pilota in India con risultati molto promettenti.

Tornando ai paesi più avanzati, un ulteriore settore di grande interesse per la riduzione del consumo energetico in cui Philips è impegnata è quello relativo ai consumi necessari per lasciare la TV in standby.

L'obiettivo è di attestare questo consumo energetico al di sotto degli 0,2 watt entro il 2008. Particolare attenzione è dedicata anche all'energia consumata quando l'apparecchio televisivo è acceso, specialmente per le versioni con schermo a cristalli liquidi; grazie a sensori automatici per la regolazione del contrasto dinamico è già stato possibile ridurre il consumo energetico a seconda della quantità di luce presente nell'ambiente in cui guardiamo la TV.

6. L'accessibilità a sistemi sanitari evoluti con costi più contenuti.

Entro il 2050, la popolazione mondiale con più di 60 anni triplicherà, passando da 600 milioni a 2 miliardi di individui. E l'Italia rappresenterà uno dei paesi con la popolazione anziana più numerosa.

Il costo e la qualità delle cure mediche, oltre alla loro accessibilità soprattutto nelle nuove economie emergenti, diventeranno (e lo sono già) fattori di vitale importanza.

È chiaro a tutti come una diagnosi tempestiva e precoce delle malattie consenta terapie di più semplice somministrazione, meno invasive e a costi più contenuti.

Philips, tra i tanti esempi di applicazioni su cui stiamo lavorando, ha sviluppato delle procedure di imaging per tomografie computerizzate a raggi X delle coronarie e per la scansione a ultrasuoni del collo, dove l'accrescimento delle placche può aumentare il rischio di infarto.

Queste apparecchiature rivoluzioneranno la cardiologia e consentiranno in futuro ai medici di prevedere e prevenire attacchi cardiaci e altri problemi cardiovascolari.

Il tele monitoraggio è un'altra componente dell'approccio integrato di Philips al care cycle.

Molti pazienti devono essere aiutati nella gestione di condizioni critiche per periodi di tempo prolungati.

Curare questi pazienti è un compito che richiede molto tempo e risorse da parte dei sanitari e impone ai malati visite frequenti alle strutture terapeutiche.

Philips ha sviluppato una soluzione per il monitoraggio e la gestione a distanza dei pazienti (quelli che hanno subito un intervento o che presentano malattie croniche) che consente di ottenere consigli sanitari personalizzati semplicemente attraverso la televisione di casa.

Un oggetto semplice, già presente, che può fungere da supporto e migliorare decisamente la vita di pazienti e parenti con il positivo effetto collaterale di uno sgravio dei costi dei letti occupati dalle lunghe degenze ospedaliere.

7. L'approccio di sostenibilità con gli stakeholder esterni

Dai primi anni di attività Philips ha sempre supportato concretamente e attivamente le comunità in cui è presente, investendo in iniziative socialmente responsabili.

La visione di Philips mira a promuovere progetti di intervento sul territorio che portino realmente alla crescita sostenibile e al miglioramento della qualità della vita di tutti, con un focus particolare sulle aree della salute e dell'istruzione.

Queste attività sono fortemente localizzate e, nell'ambito di principi guida comuni, si concretizzano in una serie di interventi e progetti che nascono dai suggerimenti stessi dei dipendenti Philips.

In Italia, ad esempio, è arrivata al quinto anno la collaborazione con il Comitato Maria Letizia Verga di Monza, che si occupa della ricerca sulla leucemia infantile e ospita, in una struttura dedicata, le famiglie dei bambini in lunga degenza ospedaliera presso l'Ospedale San Gerardo di Monza.

Philips realizza annualmente un calendario fotografico dal titolo "Insieme per un sogno", con i migliori scatti fotografici sui bambini realizzati dagli dipendenti (che spesso ritraggono proprio i loro figli).

In aggiunta ad un contributo economico di base stabilito da Philips, acquistando direttamente copie del calendario e generando una sorta di passa parola che amplifica la visibilità dell'operazione e contribuisce a incrementare la raccolta fondi, i dipendenti diventano parte motrice di questo progetto di sostenibilità.

L'interazione di Philips con la comunità non si esplicita dunque attraverso attività di mera sponsorship o beneficenza, ma l'azienda, intesa come l'insieme delle persone che vi lavorano, partecipa attivamente alla costruzione di una relazione attiva e proficua con il territorio e le entità suggerite dai dipendenti stessi.

Anche sul fronte del rapporto coi fornitori, Philips è stata all'avanguardia nella messa a punto di sistemi di gestione sostenibile nell'intera catena del valore.

Affinché l'attività di Philips sia realmente sostenibile è infatti necessario che l'azienda possa avvalersi di fornitori impegnati sullo stesso fronte.

Dopo un processo di concentrazione e riduzione, sono stati selezionati i propri più affidabili: la "Dichiarazione di Sostenibilità dei Fornitori" definisce i requisiti minimi cui i fornitori Philips devono attenersi in tema di responsabilità ambientale, salute, sicurezza e condizioni di lavoro (con particolare riferimento a quello minorile nei paesi "a rischio").

A partire dal 2004 questa policy è stata implementata in tutte le divisioni operative: il controllo del rispetto dei valori è costante e continuo, grazie anche ai 400 auditor interni incaricati di verificare il rispetto di queste linee guida con check semestrali.

8. L'importanza di una sostenibilità verso l'interno

Quando i principi della sostenibilità sono emersi al centro dell'attenzione strategica aziendale, si è subito costituito un "sustainability board" nazionale che ha avuto il compito di codificare le attività di CSR e di diffonderne la cultura all'interno di tutta l'organizzazione.

Essenziale per una corretta gestione dell'attività di business è stata da subito la sottoscrizione dei General Business Principles da parte di tutti i dipendenti Philips che comporta l'impegno diretto a un comportamento etico nel modo di essere e lavorare in Philips.

Uno degli elementi caratterizzanti di Philips sin dalle sue origini è proprio l'attenzione rivolta alle persone che vi lavorano, riconosciute come una risorsa essenziale e insostituibile.

Negli ultimi anni sono stati ulteriormente sviluppati progetti e attività, volti a costruire una vera e propria community fondata su valori e obiettivi comuni.

Oltre a benefit importanti – ad esempio: assicurazione medica e sulla vita, auto e telefoni aziendali, ecc. – Philips offre oggi ai propri dipendenti una palestra interna di ben 250 mq., una grande mensa comprensiva di un quick lunch con pizze e panini, parcheggi per le auto, sale giochi, un negozio dedicato, e l'organizzazione di tornei estivi e di una serie di altre attività ricreative che, oltre a migliorare la qualità della vita lavorativa, rafforzano il senso di appartenenza e la motivazione della persone.

L'approccio di Philips nella gestione delle risorse umane ha pagato concretamente in termini di miglioramento della soddisfazione interna, rilevata con specifici "engagement survey", dimostrandosi un elemento vincente nella gestione delle leve soft dello Human Resources Management.

Philips è stata inoltre giudicata una delle migliori aziende in cui lavorare in Italia dalla ricerca "Great place to work" nel 2005.

9. Engagement, diversity e inclusion al servizio delle performance aziendali

La misura del clima aziendale è una prassi consolidata in Philips e fa seguito proprio alla certezza che un'organizzazione felice è un'organizzazione vincente.

Non è un segreto che il successo passi dalle persone che compongono l'organizzazione stessa: devono esserci le persone giuste al posto giusto e devono essere motivate e coinvolte al meglio per essere davvero contente di spendere tutto quel tempo in azienda.

Il ruolo chiave è quello dei leader, coloro che gestiscono le risorse aziendali, prime tra tutte "il capitale umano".

A loro il compito di saper tirare fuori il meglio da ciascuno, mettere il talento al servizio degli obiettivi condivisi e fare in modo che la sia il lavoro di squadra a perseguire ed ottenere i risultati desiderati.

Il nostro modo per misurare l'engagement interno è una Survey annuale che viene condotta globalmente e coinvolge più di 80000 dipendenti Philips.

I suoi risultati si traducono, oltre che in indici di performance, in actions di miglioramento che passano dal coinvolgimento allargato in QIT (quality improvement teams) con timetable e obiettivi ben specificati.

In questo modo si lavora insieme al miglioramento, mettendo in campo tutte le potenzialità individuali e indirizzandoci verso un maggior empowerment e lo sviluppo di una cultura maggiormente imprenditoriale, ispirata ai valori Philips (delight customers, deliver on commitments, depend on each others, develop people) e alla grande tradizione avviata dai nostri padri fondatori, Anton e Gerard Philips.

In termini di diversità, per un'azienda globale come Philips è essenziale capire i bisogni del mercato e trovare soluzioni adatte alle diverse culture che lo compongono: questo significa, per un'azienda Europea, aumentare la presenza di rappresentanti di queste diverse culture, con particolare riferimento ai paesi emergenti (Cina ed India in primis).

Attrarre talenti da tutte le parti del mondo e creare una cultura organizzativa in cui tutti abbiano uguali possibilità, essendo riconosciuti per chi sono e non per come sono, non solo ci consentirà di essere più vicini al consumatore ma anche di sfruttare al meglio le diverse angolazioni culturali, evitando errori e individuando le migliori opportunità.

Stiamo anche lavorando per incrementare la presenza femminile nelle posizioni di vertice.

Non si tratta semplicemente di una mossa politically correct, ma della necessità di valorizzare i tratti femminili che nella società e nelle organizzazioni hanno conquistato spazio e dimostrato concreti risultati: ci siamo dati un target del 10% entro il 2010 e intendiamo rispettarlo.

10. La semplicità è il futuro della tecnologia

Lo sviluppo della coscienza sostenibile di Philips ha trovato nuova linfa vitale con il lancio della promessa di brand *sense and simplicity* a settembre 2004.

La vita di oggi è certamente migliore di quella vissuta dai nostri nonni, e il livello di benessere generale, almeno nelle società occidentali avanzate, è decisamente più elevato, ma restano molte le aree di complessità ancora da affrontare.

La tecnologia, che si è proposta come grande motore di innovazione sociale e che ha inciso in modo clamoroso sul nostro modo di vivere, ha trascinato con sé, oltre a grandi soluzioni, anche uno stato di relativa confusione e incertezza.

Siamo sempre più circondati da prodotti tecnologici, ma non sempre riusciamo facilmente a godere della loro utilità.

Ecco allora che una grande azienda come Philips, con la trasversalità della sua offerta al mercato, ha scelto responsabilmente di dedicarsi alla

ricerca di soluzioni che rendano la nostra vita più semplice attraverso l'introduzione di innovazioni sempre più significative (*meaningful*) per la gente, ma anche più semplici (*intuitive*) da utilizzare.

Un percorso di grande impegno, una grande sfida con il mercato, che sta già dando i suoi frutti: non solo il nostro brand è più apprezzato sul mercato (la ricerca Interbrand lo colloca al 45° posto a livello globale con un valore di 6.7 miliardi di euro – nel 2004 eravamo al 65° posto) ma guardiamo anche al futuro e abbiamo recentemente presentato una serie di nuovi concept di prodotto (*Next Simplicity*) che ben rappresentano la nostra visione di un futuro più tecnologico ma anche più salutare per tutti noi (*healthy living*).

E anche in Italia abbiamo dato vita a un ampio dibattito sul tema della semplicità come possibile modello guida a un nuovo *living simplicity lifestyle*¹ attraverso una serie di eventi culminati a Milano, nel novembre scorso, in “LivingSimplicity, il Festival della semplicità”.

11. Il progetto “Woodstove”: un esempio di *sustainable business initiative*

Philips è convinta che la sostenibilità debba passare soprattutto dalla definizione di nuove opportunità di business fondate su di un approccio sostenibile.

Un esempio di questo genere di iniziative è rappresentato dai progetti pilota sviluppati per il mercato indiano, uno di quelli in più rapida crescita e al tempo stesso di quelli dove un approccio globale alla sostenibilità deve sapersi ben adeguare alle specificità locali.

Si tratta di modi importanti di intervenire con la nostra tecnologia, in modo semplice ed efficace per risolvere problemi di qualità della vita generando al tempo stesso opportunità di business profittevole per Philips. Come, ad esempio, il progetto “Woodstove”.

Ogni giorno milioni di persone preparano il cibo utilizzando una stufa a legna tradizionale, riempiendo le proprie case di fumi inquinanti. Questo fumo rappresenta un vero e proprio “killer in cucina”, un grave rischio per la salute. L'inquinamento interno alle abitazioni uccide infatti più di 1,6 milioni di persone ogni anno e rappresenta il 2,7%, globalmente, delle cause di malattie polmonari. Le donne e i bambini, che tradizionalmente si occupano della preparazione dei cibi, respirano fumi equivalenti a due

1. La pubblicazione del “Manifesto della semplicità” ha cristallizzato le regole, le sfaccettature, le suggestioni attraverso le quali possiamo tendere ad una semplificazione della nostra vita senza perderne il senso e la sostanza.

pacchetti di sigarette al giorno, soffrendo di problemi agli occhi e sviluppando malattie croniche alle vie respiratorie.

Philips “Woodstove” – una stufa senza emissioni fumose ad alta efficienza elettrica – può modificare radicalmente questa situazione. L’innovativo sistema produce infatti una fiamma “pulita”, riducendo drasticamente (più dell’80%) le emissioni di fumo. Rispetto alle stufe tradizionali, utilizza una minore quantità di legna, riducendo quindi anche i costi di gestione e contribuendo alla riduzione della deforestazione.

Dopo una prima fase di test, è stato lanciato un progetto pilota per la commercializzazione in India (negli stati Maharashtra, Tamil Nadu e Uttar Pradesh) che si concluderà nell’arco del 2007. A oggi, 500 famiglie di queste aree rurali hanno acquistato la stufa, prodotta localmente. Oltre a migliorare le condizioni di salute, chi ha utilizzato questo prodotto, ha apprezzato il risparmio di tempo necessario all’accensione del fuoco, alla preparazione del cibo e al riscaldamento dell’acqua.

Inoltre non si accumula cenere e si può respirare meglio.

Philips sta sviluppando un sistema di micro imprese come parte integrante della strategia distributiva di questo nuovo prodotto, in partnership con due NGO, attive nello sviluppo di iniziative di Self-Help Groups. Questi gruppi forniscono finanziamenti da risparmi collettivi, permettendo il lancio concreto di nuove iniziative imprenditoriali localizzate, una modalità rispettosa anche economicamente per la costruzione di un modello di business veramente sostenibile.

12. I risultati della CSR

Da oltre 115 anni Philips si impegna a migliorare la qualità della vita delle persone, offrendo prodotti di alta tecnologia ma semplici da utilizzare.

Le performance e i risultati della politica di sostenibilità di Philips hanno ricevuto nel corso di questi ultimi anni molti riconoscimenti. Il Dow Jones Sustainability World Index ha incluso Philips per il terzo anno consecutivo nelle 300 aziende top, sul totale di 2500 prese in considerazione, per approccio ed efficacia dei progetti di sostenibilità. L’azienda inoltre è anche presente nella classifica del FTSE4Good Index, che misura la capacità delle imprese di attenersi a standard di corporate responsibility globalmente riconosciuti, ed è stata presentata come una della Global 100 Most Sustainable Corporation in World, al recente World Economic Forum di Davos. Non solo, ma la reputazione aziendale ha visto dei significativi miglioramenti nel corso degli ultimi 3 anni proprio grazie al progredire della cultura della sostenibilità e alla rilevanza data a un approccio olistico a questo importante tema.

Una testimonianza che la CSR può e deve essere una strategia guida alla gestione aziendale e che i suoi risultati sono misurabili e hanno una incidenza positiva su quelli economico finanziari.

13. Il nostro futuro

Ma qual è allora lo scenario che Philips propone per il nostro futuro?

Andrebbe anzitutto chiarito che per noi il futuro sarà fatto meno di previsioni (che risultano sempre più difficili) e molto più di co-creazioni, ossia di impegni comuni a costruire un domani migliore.

Un domani in cui ciò che è significativo e rilevante per la gente diventi il cuore della ricerca, del design, della progettazione e dell'industrializzazione tecnologica che Philips continuerà a portare sul mercato.

Per noi, la casa di domani sarà più simile a quella di ieri che a quella di oggi.

Non è un gioco di parole: è la sintesi di una visione che non vuole essere provocatoria ma realista.

Una visione in cui la tecnologia sempre più ricca e presente nelle nostre case si renderà invisibile immergendosi negli oggetti che ci circondano già e che possono quindi assorbirla rendendo i nostri spazi domestici, così ricchi di senso e significato per ciascuno di noi, più essenziali e vivibili (basta fili e cavetti, interfacce fruibili in modo intuitivo, piattaforme tecnologiche complesse dentro ma assolutamente semplici fuori).

Occorrerà per certo meno innovazione tecnologica e più innovazione sociale ed è su questa sfida che Philips sta lavorando con strumenti nuovi e metodologie proprietarie grazie al grande contributo di Philips Design, il competence center dedicato all'analisi e alla progettazione di questo futuro, orgogliosamente guidato da un italiano, Stefano Marzano, che ha saputo porre la sua visione human-centric al centro di tutto lo sviluppo strategico aziendale, superando le barriere classiche in cui il design è confinato e portandolo al cuore di ciò che Philips rappresenta sul mercato.

14. Conclusioni

In Philips la sostenibilità è un valore forte, un valore che apre le porte a molteplici opportunità.

Opportunità che non si limitano all'intervento in progetti specifici di solidarietà, ma vanno a incidere profondamente sull'approccio al business e in particolare sulle nuove opportunità di crescita aziendale.

Accogliendo questo concetto all'interno di tutta l'organizzazione e facendolo diventare parte integrante del proprio pensiero strategico, per Philips è davvero possibile costruire un mondo migliore.

Un mondo in cui vivere meglio e di cui i nostri nipoti potranno esserci riconoscenti.

Un mondo che, ancora una volta, non sarà il migliore dei mondi possibili, ma che almeno ci si avvicinerà un pochino di più².

2. Per ulteriori riferimenti all'approccio sostenibile di Philips: www.philips.it/about/sustainability.

Bilancio di sostenibilità e coinvolgimento degli stakeholders nell'esperienza del Gruppo Granarolo

di *Sebastiano Renna*

Granarolo è uno dei più importanti operatori dell'industria alimentare in Italia.

Il Gruppo conta attualmente 10 stabilimenti produttivi distribuiti su tutto il territorio nazionale, 1.900 dipendenti e circa 1 miliardo di euro di fatturato. Nel 2006 l'azienda ha consolidato il 3° posto (dopo Barilla e Ferrero, davanti a Parmalat) nella graduatoria delle principali aziende del *food & beverage* interamente italiane per fatturato realizzato nei canali della moderna distribuzione e fa ormai stabilmente parte delle aziende leader nel largo consumo. Oltre a detenere la leadership nel mercato italiano del latte fresco e dei prodotti lattiero-caseari biologici a marchio industriale, Granarolo è il più importante produttore italiano di yogurt. Interpreta inoltre il ruolo di principale *follower* nei mercati del latte a lunga conservazione e della gastronomia e piatti pronti. L'azienda è nata nel 1959 da una piccola cooperativa situata alle porte di Bologna ed è di proprietà del Consorzio Granlatte, assieme al quale costituisce la più importante filiera italiana del latte direttamente partecipata da produttori agricoli associati in cooperativa.

1. La filiera, architrave della sostenibilità

Siamo nati come azienda di filiera, abituata a ragionare collettivamente, a considerarsi parte di un sistema che abbraccia più soggetti: il mondo agricolo, quello industriale, gli operatori della distribuzione, i consumatori, le istituzioni, le banche.

La nostra scelta di fondo è stata quella di interpretare la filiera del nostro settore in funzione di una strategia di crescita basata sulla continua ricerca di un posizionamento distintivo per qualità e innovazione.

In questa scelta strategica abita quel cromosoma cooperativo che ci ha sempre indotto a guardare all'azienda come ad una comunità di persone –

e non ad un semplice luogo fisico di incontro tra capitali e risorse – e a guardare al mercato come ad una collettività di cittadini, non di semplici consumatori. La nostra radice cooperativa ci ha spinto dunque a perseguire la crescita di un valore d'insieme, più che del solo profitto. Quel valore d'insieme che garantisce le condizioni per rendere il profitto stesso stabile e sostenibile nel tempo.

Un'azienda che insegue questo valore d'insieme è un'azienda che intraprende un discorso etico sul proprio ruolo e sulle proprie finalità.

Simone Weil affermava che *“anche l'etica, in fondo, è essenzialmente un fatto di efficienza”*.

Chiarito questo, ci siamo posti una domanda lungo il nostro percorso: ma l'azienda “diventa” sostenibile oppure “nasce” sostenibile? Secondo noi la risposta è: entrambe le cose. Nel senso che il germe della sostenibilità deve essere insito nelle opzioni fondamentali che governano il business, ma si tratta comunque di un processo che non finisce mai. Non esistono aziende sostenibili. Esistono semmai aziende orientate alla sostenibilità, nelle quali i problemi, le contraddizioni, le debolezze, le criticità e le smagliature non mancano di certo. Ma non vengono nascoste, diventano piuttosto il luogo della riflessione e del confronto strategico all'interno dell'azienda e tra azienda e interlocutori esterni.

Un'azienda sostenibile è un'azienda che – di fronte alla dinamicità e complessità del contesto in cui opera – va oltre la stretta osservanza delle norme per cercare le ragioni della propria sopravvivenza e del proprio sviluppo in un continuo e costante confronto con gli altri attori economici e sociali del proprio contesto, alla ricerca di quelle compatibilità e di quelle sinergie che consentono di generare un valore economico durevole nel tempo.

Un'azienda sostenibile è dunque innanzitutto un'azienda trasparente, aperta al dialogo e al confronto, riflessiva, capace di mettersi in discussione, che non nasconde i propri errori nell'ottica del loro superamento, dove le scelte strategiche hanno un profilo quasi “pubblico”, dove il profitto è un indicatore di corretta gestione e non l'unico obiettivo. In sintesi, un'azienda sostenibile è un'azienda che sa distinguere il valore dal profitto e va alla ricerca del primo utilizzando anche il secondo in un quadro di scelte strategiche sintoniche con il contesto in cui opera.

In questo modo l'azienda sarà davvero etica, ovvero “responsabile”, che etimologicamente vuol dire “abile a dare una risposta”.

Ci sono due luoghi comuni nei quali si rischia di scivolare quando si mettono in relazione etica e competitività. Il primo è quello di asservire la prima alla seconda e di confondere l'assunzione di responsabilità sociali da parte dell'impresa con una mera questione di “marketing sociale”. Sin dall'inizio del nostro impegno abbiamo segnalato il rischio di

una deriva “filantropica” della CSR, che mette in primo piano la devoluzione di un’aliquota di profitto dell’impresa, marginalizzando al contempo la questione delle condizioni stesse in cui quel profitto viene generato. Il secondo luogo comune, all’opposto, è quello di considerare “nobile” e quindi degno di nota, esclusivamente l’impegno sociale dell’impresa svincolato da qualunque tornaconto. Si sente spesso dire che “se l’impresa che si comporta in maniera socialmente corretta ci guadagna, allora non è più un gesto disinteressato e quindi perde spessore etico”. Niente di più falso.

È vero invece il contrario. Ha senso chiedere all’impresa di farsi carico di istanze sociali solo nella misura in cui essa riesca ad iscrivere il suo impegno sociale in un disegno strategico coerente, dotato di una sua validità anche sul piano economico e competitivo, capace quindi di assicurarne la funzionalità e lo sviluppo duraturo.

Il nostro approccio alla sostenibilità – credo sia opportuno sottolinearlo – attiene dunque soprattutto ai meccanismi di generazione del valore economico.

Il principio fondante di questa filosofia è che l’essenza del concetto di sostenibilità sia identificabile nel costruire valore economico insieme ai propri interlocutori, piuttosto che in competizione con essi; coincida insomma nella responsabilizzazione di ciascun singolo attore della filiera produttiva riguardo alle condizioni che permettono la generazione del valore non solo da parte propria, ma anche di tutti gli altri.

Granarolo ha compiuto in questi anni importanti passi in avanti verso il consolidamento di un modello d’impresa che valorizzi la propria funzione di attore della filiera e di gestore diretto dei passaggi critici del processo di qualità, che impegni ciascuna funzione aziendale nei confronti dell’ottenimento di una qualità più naturale, che mobiliti mezzi e risorse verso il pieno coinvolgimento degli attori chiave dei processi, come i produttori, i dipendenti e i fornitori. L’azienda ha consolidato nel tempo un modello di business che si pone oggi in aperta contraddizione rispetto a quello della delocalizzazione produttiva, dell’esternalizzazione di passaggi-chiave del processo di filiera, della standardizzazione della qualità del prodotto finale, della marginalizzazione di attori-chiave come i dipendenti e i fornitori. Crediamo che per una azienda alimentare – chiamata oggi più che mai a svolgere un ruolo chiave nel garantire prodotti sani, sicuri e di qualità – il valore della marca debba tornare ad essere quello originario, ovvero quello legato alla sua capacità di garantire la qualità del prodotto nei confronti del consumatore. Perché facciamo tutto questo? Lo voglio dire prendendo a prestito del sociologo polacco Zygmunt Baumann: “L’atteggiamento etico è quello che assumerebbe una mente calcolatrice dopo aver fatto bene i propri conti”. In sostanza: non vago solidarismo, bensì sana ed autentica razionalità di medio-lungo periodo.

2. Bilancio di sostenibilità: dal raccontare al “lasciarsi raccontare”

Innanzitutto: perché adottare un regime di rendicontazione integrativa al bilancio d'esercizio? La risposta è molto semplice: in una economia complessa e sempre più immateriale come l'attuale gli strumenti di misurazione e comunicazione del valore d'impresa vanno profondamente riformati. Le aziende che oggi si limitano ad utilizzare come unico strumento informativo il report economico-finanziario offrono ai loro interlocutori una visione distorta, ripiegata verso il passato e incompleta della propria attività. Il bilancio di esercizio non dice nulla rispetto a come il valore è stato generato e non dice nulla su quali siano le prospettive di generazione di valore futuro.

Ma attenzione: i report integrativi non sono di per sé stessi la panacea. Dipende da come vengono concepiti.

Da quando Granarolo, nel 1998, decise di integrare la propria rendicontazione economico-finanziaria con i report sociali e ambientali ha sempre aleggiato una sorta di latente, impalpabile disagio sulla capacità di questi strumenti di esprimere appieno l'idea di Granarolo. I primi bilanci sociali e ambientali sono nati come semplici strumenti di comunicazione e di valorizzazione dell'immagine aziendale. Un modo diverso di raccontare l'azienda e la sua attività, utilizzando uno schema di rendicontazione più o meno strutturato, più o meno ricco di indicatori.

La decisione, nel 2001, di passare alla stesura di un bilancio di sostenibilità emerse dalla necessità di traslare l'impatto di questo strumento dalla sola comunicazione alla gestione complessiva delle relazioni con gli stakeholder, per ottenere indicazioni utili alla conduzione strategica del business.

Intuitivamente il bilancio di sostenibilità avrebbe potuto rappresentare una semplificazione del modo di descrivere l'insieme delle performance aziendali. Insomma, un solo documento invece di tre: bilancio economico, bilancio sociale e bilancio ambientale. In realtà per Granarolo la scelta di sposare la logica della sostenibilità è stata legata a qualcosa di più del desiderio di riorganizzare la propria reportistica. Ha rappresentato un'opportunità concessa a sé stessa di cominciare a guardare in modo sempre più integrato agli effetti prodotti dalle nostre proprie scelte di tutti i giorni, per capire come intervenire su queste scelte alla luce della mission e delle politiche di responsabilità sociale che l'organizzazione si era data. Il report integrativo non poteva più essere, dunque, lo specchio di un'azienda che si raccontava, che si parlava addosso, che si autocelebrava. Doveva invece esprimere un'azienda che si lasciava anche raccontare, che dava voce ai propri interlocutori, che li chiamava in causa per discutere con loro di quali fossero i margini di miglioramento ulteriore sui diversi fronti di relazione.

Fig. 1



L'obiettivo del bilancio di sostenibilità è stato quindi sin da subito quello di rendere la definizione e l'implementazione di una strategia di sviluppo sostenibile – frutto del costante dialogo e di un confronto strutturato con gli stakeholder – un patrimonio di conoscenza per il management e per i pubblici che si relazionavano stabilmente con l'azienda, oltre che una leva di affermazione delle politiche di medio termine del Gruppo. Il report ha conosciuto negli anni seguenti una progressiva raffinazione metodologica, sintetizzabile attraverso la seguente matrice (fig. 1).

La matrice definisce le opzioni di posizionamento della politica di CSR – e del relativo strumento di rendicontazione – in funzione di 2 assi metodologici:

- orientamento verso il dialogo e il confronto con gli stakeholder/Orientamento alla coerenza tra valori auto-definiti e scelte di gestione del business;
- valorizzazione dell'immagine aziendale/Intervento sul business model.

Tali assi producono 4 aree di posizionamento dello strumento. Tre di queste hanno caratterizzato l'evoluzione della reportistica integrativa del Gruppo.

Area della responsabilità autodiretta

La politica di CSR è centrata sulla coerenza tra valori autoimposti e scelte di governo del business. La rendicontazione integrativa ha la principale funzione di condivisione della cultura aziendale e del suo posizionamento competitivo.

Area della rappresentazione valoriale

La CSR segue un approccio di valorizzazione dell'immagine corporate inteso a descrivere la capacità dell'azienda di generare valore per gli stakeholder. La rendicontazione integrativa descrive in che modo le scelte compiute in ossequio ai valori-guida dichiarati hanno prodotto ricadute positive per la società e il territorio.

Area del “fair marketing”

L'azienda adotta un approccio basato sull'interpretazione delle aspettative degli stakeholder e sulla messa in opera di azioni che creino uno stretto connubio tra brand e valori socialmente condivisi, al fine di incrementare il patrimonio di fiducia e reputazione nei confronti di clienti, dipendenti e comunità. La rendicontazione integrativa descrive il processo di allineamento tra la brand equity e i valori sociali di riferimento.

Area della sostenibilità del business

La CSR assume il ruolo di opzione strategica del business, finalizzata a consolidare un modello competitivo basato sulla integrazione tra performances economiche, sociali e ambientali. La rendicontazione integrativa descrive il modello di governance, le performances e le modalità di negoziazione congiunta delle scelte di business finalizzate ad elevare il valore generato dalle reciproche relazioni. Quest'ultima è l'area di attuale posizionamento di Granarolo. Il cruscotto degli indicatori di performance dell'azienda è fino ad oggi stato rappresentato dall'informativa economico-finanziaria – che esprime la quantità di valore generato – e dal bilancio di Sostenibilità, che consente di individuare – attraverso una specifica batteria di indicatori – la qualità del valore generato. L'impostazione metodologica del report deriva principalmente dall'adozione dei modelli di rendicontazione GBS e GRI, opportunamente adattati alla realtà aziendale e integrati da indicatori significativi costruiti sulla base della necessità di misurare gli effetti di politiche poste in essere dall'azienda.

Le principali evidenze, di contenuto e di processo, che hanno caratterizzato in questi anni le diverse edizioni del rendiconto possono essere così sintetizzate:

- **Edizioni 1998-1999-2000**

Il Bilancio Sociale Granarolo viene redatto adottando la metodologia sviluppata dall'Istituto Europeo per il Bilancio Sociale (IBS), allora

considerato tra i più avanzati a livello internazionale. La metodologia sviluppata da IBS utilizza come termine di riferimento il quadro etico/valoriale sul quale si fonda l'identità dell'impresa, andando a verificare le coerenze gestionali attraverso le quali i valori assunti a riferimento vengono declinati nelle successive sedi di intervento. Il modello IBS adotta inoltre un criterio di connessione certo con la contabilità ufficiale del bilancio di esercizio, mutuandone le poste significative attraverso gli schemi di calcolo del valore aggiunto e della relativa distribuzione ai principali stakeholders dell'impresa. Esso fornisce la corretta dimensione dello scambio quali-quantitativo della cultura d'impresa con le risorse interne ed i principali interlocutori esterni, monitorandone il processo e misurandone eventuali scostamenti nel tempo. Il documento si articola in tre sezioni. La prima è dedicata alla descrizione dell'identità aziendale, attraverso l'esplicitazione dei valori guida assunti per orientare, assieme alla missione, il disegno strategico e quindi le linee politiche dell'azienda. La seconda sezione è quella relativa al rendiconto, ovvero alla produzione e distribuzione del valore. Consta di alcuni prospetti derivati dalla riclassificazione del conto economico, attraverso i quali viene evidenziato il processo di generazione del valore aggiunto aziendale e la sua ripartizione tra i diversi portatori d'interessi (dipendenti, azionisti, finanziatori, stato, azienda). La terza ed ultima sezione affronta il tema delle relazioni sociali e si sostanzia nella rappresentazione dei flussi di scambio con i vari stakeholders e nella descrizione – mediante indicatori quantitativi e qualitativi – del grado di soddisfazione da questi espresso nei confronti dell'azienda. Viene anche svolta una indagine quali-quantitativa – condotta da un istituto di ricerca specializzato – su un campione di dipendenti e su un panel di interlocutori esterni, appartenenti ai diversi contesti territoriali in cui sono presenti unità produttive aziendali. Il Bilancio Sociale Granarolo in questa fase documenta quindi l'attività aziendale sotto il profilo dello sforzo gestionale messo in campo per accrescere le capacità competitive e l'accettabilità sociale in termini di aderenza ai valori di riferimento esplicitati in sede di definizione della mission.

- **Edizione 2001**

La Direzione, convinta dell'urgenza di sposare l'approccio della "sostenibilità" nella formulazione dei piani di gestione aziendale, approva un progetto biennale di innovazione del bilancio, orientato ad una maggiore qualità dei contenuti, ma soprattutto dei processi. L'obiettivo è quello di trasformare il bilancio socio-ambientale da strumento di costruzione dell'immagine e di sostegno alla reputazione a strumento per la definizione e implementazione di una strategia sostenibile, frutto del dialogo e dell'integrazione con gli stakeholder. I primi ed evidenti cambiamenti riguardano il "prodotto". L'aggregato di bilanci – economico, ambienta-

le e sociale – viene tradotto in un bilancio unico integrato di sostenibilità al fine di diventare uno strumento di controllo e pianificazione della performance aziendale complessiva. Il modello di accounting, costruito in maniera flessibile già per il 2001, viene adeguato a standard di riferimento riconosciuti a livello nazionale ed internazionale (il GBS e il GRI), per avere indicatori e dati confrontabili che stimolino il miglioramento continuo. Il bilancio, precedentemente autoreferenziale, viene sottoposto a pareri esterni con workshop di presentazione e discussione con stakeholder interni ed esterni. È importante considerare anche i cambiamenti più significativi che hanno riguardato il processo. Viene attivato un gruppo di lavoro interfunzionale, comprendente di tutte le aree aziendali, che formula la mission sociale, il piano dei conti e le politiche verso gli stakeholder. In contemporanea gli aspetti valoriali e strategici vengono affrontati nel corso di riunioni dell'Alta Direzione, arrivando ad integrare alla valutazione dei risultati alcuni elementi di programmazione a preventivo.

- **Edizione 2002**

Con la realizzazione del bilancio di sostenibilità 2002 Granarolo estende l'ambito di rilevanza dei propri indicatori di sostenibilità a tutto il Gruppo. La Direzione ritenne infatti fondamentale proseguire il percorso di sostenibilità nella formulazione dei piani di gestione aziendale, allargando l'applicazione di tali processi alle società controllate, secondo un progetto di progressiva integrazione di tali realtà aziendali sul piano della cultura gestionale e dei valori etici di riferimento. Le procedure di raccolta dati vengono strutturate come sistema di gestione interna per rendere il processo realmente integrato con l'attività di business. Una apposita sezione del bilancio viene dedicata allo stakeholder engagement, che viene realizzato in due momenti: il primo attraverso un'indagine finalizzata a ricostruire la percezione e la valutazione degli stakeholder su Granarolo; il secondo per mezzo di un workshop, svolto nell'ottobre 2002, per condividere la valutazione dei risultati e individuare spunti di miglioramento. Gli aspetti strategici emersi dal workshop vengono affrontati nel corso di riunioni dell'Alta Direzione, che danno luogo ad un documento – anch'esso inserito nel presente bilancio – di pianificazione degli obiettivi di sostenibilità per il 2003.

- **Edizione 2003**

Viene formalizzato il modello di governance della sostenibilità, che definisce ruoli e responsabilità interni ed esterni all'azienda rispetto alla definizione e allo sviluppo delle politiche e degli strumenti che garantiscono coerenza tra gli obiettivi di sostenibilità e le attività di gestione. Viene chiuso un primo ciclo del processo di stakeholder engagement. All'interno del documento viene rendicontata, in una apposita sezione, l'attività di concreta implementazione, all'interno delle politiche azien-

dali, delle indicazioni e dei suggerimenti acquisiti attraverso gli strumenti di “voice inclusion” degli stakeholder (indagini, customer satisfaction audit e workshop multistakeholder). I risultati vengono illustrati agli stakeholder in occasione del 2° workshop – svoltosi ad inizio 2004 – e la loro esposizione diverrà uno dei punti fissi dell’agenda relativa ai workshop successivi. Gli obiettivi di sostenibilità per il 2004/2005 – e le relative azioni finalizzate al loro conseguimento – vengono discussi e approvati dal Board di Direzione aziendale, sulla base di progetti-proposta formulati dai responsabili delle funzioni interessate. Le risultanze dell’attività di voice inclusion vengono distribuite – per competenza tematica – all’interno delle diverse sezioni del rendiconto, così da consentire al lettore un immediato confronto tra i dati di performance aziendali relativi alle politiche attuate e il relativo giudizio espresso dagli stakeholder interessati sull’efficacia di tali politiche (e sulla loro migliorabilità).

- **Edizione 2004**

Viene formalizzato – all’interno della sezione riguardante la governance della sostenibilità – il sistema di controllo interno relativo sia al D.lgs 231/01 che al Codice etico. Tale sistema definisce ruoli e responsabilità interni ed esterni all’azienda rispetto all’attuazione delle procedure che regolano lo svolgimento delle attività e i percorsi di assunzione delle decisioni. L’indagine di clima interno viene realizzata con il supporto scientifico del Centro Studi di Ingegneria Gestionale dell’Università di Bologna. Il questionario somministrato ai dipendenti viene modificato in buona parte rispetto a distribuito nelle precedenti rilevazioni, per cui i dati relativi al livello di applicazione dei valori risultano solo parzialmente comparabili con quelli passati. All’interno del documento viene rendicontata, in una apposita sezione, l’attività di concreta implementazione, all’interno delle politiche aziendali, delle indicazioni e dei suggerimenti acquisiti attraverso gli strumenti di “voice inclusion” degli stakeholder nel 2004 (indagini, customer satisfaction audit e workshop multistakeholder).

- **Edizione 2005**

Il 5° bilancio di sostenibilità consolidato va a ricomprendere nel perimetro di rendicontazione anche le società dell’ex Gruppo Yomo. Il processo di stakeholder engagement e di integrazione della sostenibilità nei processi di business viene riformulato su nuove basi, illustrate nel paragrafo successivo.

Da quando la rendicontazione integrativa aziendale ha assunto la forma del bilancio di sostenibilità siamo di fatto passati dall’approccio centrato sul “prodotto” (il bilancio stesso, visto come traguardo della propensione aziendale alla responsabilità sociale) ad uno centrato sul “processo” (il bilancio inteso come strumento di valutazione delle politiche attuate nei

confronti degli stakeholder e come piattaforma sulla base della quale attivare un processo di dialogo, confronto e negoziazione con la platea degli stakeholder stessi.

3. L'ascolto degli stakeholder come esercizio di “condi-visione”

Granarolo ha iniziato ad ascoltare i propri stakeholder 8 anni fa.

Nel 2002 l'azienda ha poi deciso di fare un passo avanti: non solo ascoltare, ma anche coinvolgere direttamente i “portatori d'interesse” nel processo di sostenibilità del business aziendale. A tal fine Granarolo ha attivato in quest'ultimo lustro anni una ricca batteria di strumenti di coinvolgimento dei propri stakeholder (consumatori, clienti, fornitori, dipendenti, comunità finanziaria, istituzioni, ecc.) finalizzati ad elaborare in maniera “concertata” le proprie politiche di sviluppo sostenibile. Gli strumenti utilizzati dall'azienda per lo stakeholder engagement sono stati: l'analisi di clima interno, realizzata in collaborazione con l'Università di Bologna; l'indagine di customer satisfaction, effettuata periodicamente tramite un istituto specializzato su un ampio panel di clienti al fine di verificare il livello di soddisfazione del target su: prodotto, servizio, competenza della forza vendita, condizioni contrattuali; l'indagine sugli stakeholder, realizzata annualmente tramite istituti specializzati su un panel di 150 stakeholder esterni appartenenti alle categorie principali per verificare il livello di immagine e reputazione dell'azienda e la qualità e l'efficacia delle sue politiche di sostenibilità; infine il workshop con gli stakeholder, che è un tavolo di confronto e definizione degli obiettivi futuri del percorso di sostenibilità aziendale, realizzato biennialmente. Quello del confronto con gli stakeholder è un aspetto decisivo del nostro processo di sostenibilità. Possiamo dire che è l'elemento che fa la differenza tra un progetto di comunicazione istituzionale – come può essere inteso per molti il bilancio di sostenibilità – e un vero e proprio processo di gestione strategica sostenibile.

All'inizio del 2006, per rispondere agli obiettivi di espansione e sviluppo individuati nel Piano Strategico aziendale, venne deciso di rafforzare e rilanciare su nuove basi (molto più “competition oriented”) l'attività di consultazione e confronto con gli stakeholder, puntando principalmente su una nuova formula metodologica del workshop con gli stakeholder.

Se nel passato l'obiettivo dell'incontro era stato quello di “sequestrare” personaggi di alto profilo (amministratori delegati, presidenti, assessori, funzionari, direttori di enti pubblici, aziende private, associazioni civiche, organi di informazione) per circa 4 ore e interrogarli sul modo in cui Granarolo potesse fare di più e meglio per confermarsi come azienda social-

mente responsabile, nell'ultima edizione l'incontro ha avuto una meccanica ben diversa: non più suggerire in che modo Granarolo potesse trasferire agli stakeholder maggior valore (secondo una semplicistica visione di business ethics di tipo "re-distributivo") bensì indicare – coerentemente con le loro aspettative, la visione evolutiva dello scenario di riferimento e la storia delle loro relazioni con l'azienda - le priorità rispetto alle quali l'azienda avrebbe potuto opportunamente conciliare esigenze di carattere competitivo con generazione di nuovo valore per l'intero sistema in cui essa opera.

Nell'edizione 2006 il workshop è stato quindi preceduto da un intenso lavoro di preparazione dei suoi contenuti, realizzato attraverso un ciclo di interviste – rivolte sia ai referenti interni Granarolo che ad alcuni rappresentanti degli stakeholder esterni – e alla loro successiva rielaborazione, dalla quale sono stati estratti dei "semilavorati avanzati" da offrire alla valutazione dei partecipanti all'incontro.

Il workshop vero e proprio è stato concepito come il momento culminante di un percorso, più articolato e strutturato, di individuazione delle issues strategiche.

I partecipanti sono stati infatti stimolati ad interagire all'interno di un alveo tematico già abbondantemente tracciato.

Poche concessioni alla retorica dell'ascolto e della consultazione fine a sé stessa e maggiore focalizzazione su quelle riflessioni che potessero realmente incidere sulle rotte strategiche dell'azienda, per renderle effettivamente capaci di esprimere valore durevole nel tempo. Granarolo ha presentato ai propri ospiti un menù tematico denso di contenuti di alto profilo. I partecipanti sono stati suddivisi in 6 tavoli corrispondenti ai 6 principali fattori critici di successo dell'azienda: qualità, innovazione, trasparenza e dialogo, creazione di valore, crescita, territorialità. Ai vari tavoli è stato chiesto di indicare – coerentemente con le loro aspettative, la visione evolutiva dello scenario di riferimento e la storia delle relazioni avute con Granarolo – le priorità rispetto alle quali l'azienda potesse opportunamente conciliare esigenze di carattere competitivo con generazione di nuovo valore per l'intero sistema di riferimento.

Gli stakeholder sono stati chiamati in causa innanzitutto per inquadrare meglio il contesto in cui l'azienda si muoveva. Non erano tanto le specifiche aspettative di ciascuna categoria che venivano poste alla ribalta, quanto i trend che si andavano definendo come sommatoria delle dinamiche poste in essere da coloro che valutavano, decidevano e operavano in uno scenario comune a quello di Granarolo.

Quindi il workshop come momento di lettura e decifrazione dell'agone competitivo e come strumento di individuazione delle cose da fare e da condividere assieme gli stakeholder, affinché si potessero creare migliori opportunità di generazione del valore per tutti, per sottoporre loro le que-

stioni cruciali relative ad un comune percorso di sviluppo, per individuare ambiti di riflessione condivisi, per sviluppare “co-operativamente” piste di lavoro e opzioni possibili, per evidenziare rischi e opportunità e definirne i perimetri di ricaduta, in ossequio a quella ricerca di trasparenza, ascolto e confronto che è parte fondante del nostro approccio alla sostenibilità.

Un modo di procedere che amplia il valore dell’azione imprenditoriale, poiché la inserisce in una dimensione di razionalità collettiva prima ancora che essa divenga oggetto di scelte che, in una visione tradizionale, risulterebbero di competenza esclusiva dello stakeholder “socio-azionista”.

Il percorso verso la sostenibilità dell’impresa è un processo a cascata che, partendo da una leadership aziendale basata sui valori, si costruisce un modello di relazioni “condiviso” con gli stakeholder. All’impresa non basta una visione aperta e illuminata, da parte di chi ne ha la guida, per garantire legittimità sociale alle proprie scelte. Occorrono ulteriori sedi e strumenti per un governo allargato delle decisioni e delle valutazioni del rischio, che consentano di stabilire un rapporto di fiducia reciproca nella gestione comune del rischio d’impresa. Solo così la contabilità sociale dell’azienda potrà essere realmente sottoscritta da tutti i suoi stakeholder.

L’opportunità principale che abbiamo colto è stata quella di affermare Granarolo come soggetto aperto, capace di dialogo, disponibile a mettersi in discussione, in grado di trascendere l’autoreferenzialità, interpretando al meglio l’esigenza di avere in futuro una Granarolo sempre più solida e competitiva perché sempre più capace di leggere e scrivere il proprio futuro con gli occhi e con l’intelligenza che gli viene dall’ascolto dei propri partner economici e sociali.

4. Oltre il bilancio di sostenibilità: mission intangibles

Oggi in azienda lo sguardo è rivolto già oltre l’orizzonte del bilancio di sostenibilità.

È stato aperto un cantiere di progetto per preparare quell’ulteriore salto concettuale da compiere per allineare la rendicontazione aziendale alle esigenze di rappresentazione e costruzione partecipata del valore aziendale.

Quella di oggi è un’economia della conoscenza, ovvero un’economia nella quale alla determinazione del valore di un’impresa gli asset materiali non concorrono più con lo stesso peso di un tempo. È l’economia dell’intangibile, dell’immateriale, delle idee, dell’innovazione. Ci siamo immersi tutti. Lealtà dei dipendenti, fedeltà dei clienti, know how tecnologici e organizzativi, reputazione del management, cultura aziendale, immagine di marca. Questi sono solo alcuni esempi di risorse intangibili, assets invisibili, che pur non consistendo in beni materiali risultano spesso determinanti per il successo dell’impresa. Oggi gli asset fisici danno la misura

della ricchezza attualmente in dotazione dell'azienda e incorporata nei beni e nelle proprietà, mentre gli asset invisibili sono i germi della ricchezza potenziale, sono gli indicatori del valore futuro dell'impresa.

In molti settori, e per molte imprese, la principale fonte di valore è invisibile alla contabilità tradizionale. Dall'analisi dei prezzi di cessione di alcune aziende europee registrati negli ultimi anni da alcuni studiosi dell'Università Bocconi emerge che una parte – a volte anche cospicua – del valore della società di fatto sfugge alla rilevazione contabile. La partita si gioca dunque sul produrre idee diverse e sul coltivare persone in grado di differenziare l'azienda dai concorrenti sia dal punto di vista della capacità d'innovazione che da quello del patrimonio di relazioni che si riesce a costruire. Ed è su questo che bisogna scommettere.

Si capisce, dunque, che la comunicazione gioca un ruolo decisivo in una economia basata sul valore degli asset immateriali come il marchio, il know-how, la reputazione, il rapporto di fiducia coi mercati.

Tutto ciò che non trova posto nella contabilità tradizionale, come i beni fisici, va comunque in qualche modo rendicontato, trasmesso, rappresentato all'esterno.

E allora la domanda diventa inevitabilmente: come fa l'impresa a monitorare, gestire e rendicontare l'evoluzione di questo valore, sia nei confronti degli azionisti che di tutti gli altri stakeholder?

Il problema non è di poco conto, perché incide sulle capacità prospettiche di produzione del valore da parte dell'impresa – soprattutto di un'impresa quotata – e sulle possibilità di decodifica di tali capacità da parte dei suoi stakeholder e del mercato. A che cosa servirebbe, infatti, un incremento di utile contabile – qualora questo fosse stato ottenuto erodendo il valore di uno degli asset intangibili dell'azienda (il marchio, o la propensione all'innovazione e alla ricerca, o la reputazione, o la relazione con uno stakeholder-chiave) – se non a lanciare segnali distorti al mercato rispetto alle sue reali capacità di affermazione in un'ottica non di breve periodo?

In un mercato finanziario efficiente un'impresa quotata dovrebbe veder riflessa nella flessione della quotazione del proprio titolo una eventuale perdita di valore dei propri asset intangibili. In realtà ciò accade raramente, perché il mercato non dispone delle informazioni utili a misurare quei valori intangibili e tale carenza va individuata anche nella ridotta diffusione di strumenti di rendicontazione in grado di ridurre questa asimmetria informativa. Oltretutto va rimarcato che il fatto che il mercato finanziario non riesca ad esprimere il reale valore del capitale intangibile di un'impresa rappresenta un fattore deterrente rispetto alle aspirazioni di quotazione da parte di quest'ultima.

Si tratta di un fenomeno da cui noi di Granarolo non siamo rimasti immuni, tanto è vero che tra le cause che hanno determinato in questi anni lo

slittamento del nostro progetto di quotazione si può sicuramente annoverare il timore di non veder riconosciute e adeguatamente apprezzate dalla platea degli stakeholder finanziari quelle nostre distintività che poggiano sulla sostenibilità, sulla responsabilità sociale, sullo stakeholder management.

L'affiancamento – alla contabilità tradizionale – di strumenti di gestione e rendicontazione degli intangibili rappresenta la principale soluzione di questa anomalia.

I nuovi principi contabili internazionali (Ias) stanno già obbligando le aziende quotate (e cominciando a stimolare le non quotate) a valutare annualmente alcuni degli intangibili iscritti in bilancio. Ma c'è già chi si chiede perché le aziende non si organizzino per dotarsi di sistemi di misurazione e di reporting degli intangibili formati internamente.

Non più, dunque, bilanci statici o di stampo garantistico, bensì strumenti idonei a dare una rappresentazione dinamica dell'impresa, idonei a permettere oculate scelte economiche. È alla luce di queste considerazioni che va colta la necessità che Granarolo sente in questa fase di andare oltre il bilancio di sostenibilità, per mettere a disposizione dei propri stakeholder ogni elemento utile a valutare la qualità del valore economico generato – attraverso una trasparente ed esaustiva ricostruzione delle trame relazionali e co-operative tra azienda e stakeholder sottese alla produzione di quel valore – e per consentire all'azienda stessa di integrare il proprio cruscotto di indicatori performativi, ponendosi in condizione di acquisire consapevolezza – e di intervenire – lì dove si genera il proprio vantaggio competitivo.

Il dialogo tra impresa e stakeholders. Il contributo delle ICT con riferimento al settore bancario*

di *Lorenzo Caselli e Giovanni Lombardo*

Nella compenetrazione di aspetti economici, sociali, tecnologici, l'impresa gioca a tutto campo la sua cittadinanza, non come monade, ma nella interazione con gli altri attori del contesto. L'impresa produce a un tempo sia beni e servizi per il mercato sia relazioni di convivenza che si manifestano al suo interno e in rapporto all'ambiente. In questo quadro, il dialogo dell'impresa con gli stakeholder (e tra gli stakeholder) rappresenta un passaggio obbligato. A tale dialogo, le *information & communication technology* (ICT) possono dare un contributo fondamentale, aprendo nuove opportunità e prospettive, così come si sta verificando in particolare nel settore bancario.

Prima di entrare nel merito specifico del tema, richiamiamo brevemente i termini essenziali delle questioni trattate. Si precisa innanzitutto che l'impresa cui si fa riferimento supera il vecchio paradigma dello *shareholder value* (cioè del valore quale soddisfazione del solo interesse degli azionisti) e si pone nell'ottica dello *stakeholder value* (cioè del valore quale soddisfazione di tutti gli interessi coinvolti), di cui si impone peraltro una più efficace declinazione, come meglio di seguito specificato. A

* L'articolo, muovendo dall'impostazione teorica sviluppata da Lorenzo Caselli in tema di etica economica e responsabilità sociale delle imprese, presenta le ipotesi di base e le prime risultanze di una ricerca che Giovanni Lombardo sta conducendo sulla creazione di valore nelle imprese bancarie attraverso gli strumenti di ICT.

Per quanto riguarda Lorenzo Caselli si rinvia in particolare a:

- *Globalizzazione e bene comune. Le ragioni dell'etica e della partecipazione*, Edizioni Lavoro, Roma, 2007.
- “L'impresa soggetto e strumento del bene comune”, in *Impresaprogetto*, rivista *on line* del DiTEA, vol. I, 2006.

Il contributo di Giovanni Lombardo è tratto da un più vasto studio, presentato all'*Annual Research Conference* dell'EBEN (*European Business Ethics Network*), nel giugno 2007.

quest'ultima ottica, peraltro, manca ancora un criterio equo e univoco per ponderare gli obiettivi divergenti dei vari portatori di interessi e quindi i suoi sostenitori non sono ancora in grado di risolvere i conflitti tra le diverse categorie di soggetti. La strada verso la realizzazione di una *stakeholder democracy* parrebbe, invece, preferibile e foriera di risultati che massimizzino l'impegno e le aspettative di ciascun stakeholder, consentendo all'impresa di potersi definire "socialmente responsabile". Si tenga, infatti, presente che l'idea utilitaristica sulla produzione di un reddito sempre crescente, pur apportando utilità, non genera necessariamente maggiore benessere e felicità, come evidenziano diversi economisti col *paradosso della felicità* nonché i moderni studi psicosociali, dai quali si evince che il benessere è apportato dalle relazioni umane e non tanto dai beni acquistati o posseduti (Bruni, 2004, Easterlin, 2005, Kahneman, 2003, Gui, 2001, Zamagni, 2004).

1. Gli stakeholder e la comunità

Per quanto concerne il concetto di stakeholder ricordiamo che il termine è stato introdotto dallo Stanford Research Institute nel 1963, in contrapposizione appunto al concetto di shareholder. Stakeholder sono tutti gli individui o gruppi che possono influenzare il successo dell'impresa o che hanno un interesse in gioco, attuale o potenziale, nelle decisioni dell'impresa stessa. Sono, quindi, stakeholder gli azionisti, i collaboratori, i clienti, i fornitori, le istituzioni pubbliche i concorrenti, la comunità locale, i movimenti organizzati.

La sua base concettuale si è diffusa a partire dai primi anni ottanta (Freeman, 1984), nell'ambito di studi sulle strategie aziendali. La sua peculiarità consiste nell'orientare le scelte manageriali non solo alla massimizzazione della ricchezza degli azionisti, ma anche alla ricerca di benefici – economici e non – per tutti i soggetti che hanno rapporti con l'impresa. Tale base fa riferimento ai seguenti punti.

- a) Sono stakeholder tutti coloro i quali hanno un interesse in gioco collegato all'attività di impresa (etimologicamente: da "stake", posta, scommessa). Questi soggetti, volenti o nolenti, condizionano l'attività d'impresa e ne sono contemporaneamente condizionati. L'impresa è un insieme di stakeholder che interagiscono tra loro.
- b) Chi elabora le scelte imprenditoriali deve tener conto di tutti gli stakeholder e non solo degli azionisti (shareholder).
- c) L'obiettivo dei manager dev'essere la massimizzazione del valore e del benessere per tutti gli stakeholder, in modo sostenibile nel lungo periodo.
- d) L'agire economico non può prescindere dall'etica (Rusconi, 2007).

Ciò premesso, ci chiediamo in che modo e in che termini la “comunità” sia ascrivibile alla categoria degli stakeholder. Il concetto di comunità è stato esplorato da molteplici discipline, partendo dalla concezione normativa di comunità quale sinonimo di buona qualità della vita; ma si deve a Webber (1963) una prima definizione di “comunità senza prossimità”, che non si limita ai confini geografici (comunità di luogo), ma che riconosce l’esistenza di comunità di interessi formate da individui capaci di interagire liberamente a prescindere dal luogo fisico nel quale si trovano. Quando parliamo di “comunità”, occorre tener conto del fatto che nella teoria degli stakeholder non viene esplicitamente chiarito ed approfondito il concetto di “comunità” quale stakeholder (Freeman, Dunham, Liedtka, 2006: 3 e ss.). Talvolta, infatti, la comunità come stakeholder viene superficialmente intesa quale categoria residuale, in cui racchiudere tutti i tipi di interessi e esternalità che non riescono a trovare una collocazione negli usuali gruppi di stakeholder. In generale, le comunità sono caratterizzate da tre fattori: la geografia, l’interazione e l’identità; da essi discendono le sottocategorie di comunità rilevanti per la teoria degli stakeholder: le comunità di luogo; le comunità di interesse; le comunità virtuali di supporto; le comunità nella pratica.

Per quanto riguarda il presente lavoro, riteniamo tuttavia particolarmente rilevanti le “comunità virtuali di supporto” e le “comunità nella pratica”. Per gli studiosi degli stakeholder e per i manager esse rappresentano i portatori di particolari interessi e aspettative, correlate ad altrettanti problemi morali, che oggi vengono approfonditi al fine di spiegare i vari collegamenti che intercorrono tra la teoria degli stakeholder e altre teorie nell’ambito della finanza, contabilità, marketing, organizzazione e produzione (Freeman, 2006).

Le “comunità virtuali di supporto” sono costituite da gruppi d’azione di cittadini, unitisi grazie alle moderne tecnologie informatiche (quali internet) e caratterizzati da una identità di gruppo di “opposizione”. Essi risultano diversi dai gruppi di persone che si riuniscono a seguito di regolari contatti d’affari e sociali e che restano nel tempo membri di organizzazioni in diversi ambiti: questa trasversalità dei membri, infatti, contribuisce a moderare le opinioni di ciascuno, mentre i membri delle comunità virtuali di supporto risultano essere più estremisti e meno tolleranti, oltre che efficaci generatori di proteste e poco propensi alla concentrazione su problematiche specifiche e alla soluzione concreta dei problemi (Godwin, 1992: 317). In generale, i membri di queste comunità appaiono meno interdipendenti e meno motivati rispetto ai membri di comunità di interessi, ma ciò non toglie che il manager dovrà concentrarsi sulla gestione della problematica all’origine della formazione e protesta di questo tipo di comunità, piuttosto che ricercare un dialogo con loro e gestire questo tipo di relazione.

Le “comunità nella pratica” rappresentano quei gruppi di lavoro professionali piuttosto chiusi e uniti da interessi, valori e scopi condivisi, caratterizzati da un forte senso di identità e da una straordinaria apertura all’apprendimento e ai cambiamenti all’interno dell’organizzazione (Lave e Wenger, 1993: 98). Tali membri, quindi, risultano uniti nelle azioni e nel significato che le azioni medesime hanno, sia per loro stessi sia per la collettività e sono soliti realizzare in modo collaborativo lavori altamente creativi (Brown e Duguid, 2000: 143). La peculiarità di tali comunità è, quindi, quella di riuscire a considerare i bisogni del gruppo insieme a quelli dei suoi componenti, in modo da raggiungere contemporaneamente sia gli obiettivi del gruppo stesso sia quelli individuali. In particolare, osserviamo che le imprese sono generalmente assimilate alle “comunità nella pratica”, proprio perché anche in esse si cerca di raggiungere determinati risultati per gli stakeholder e nello stesso tempo si persegue lo sviluppo personale e l’apprendimento dei suoi membri.

2. La responsabilità sociale d’impresa e l’accountability

Come noto, di “responsabilità sociale d’impresa” (RSI) – o *corporate social responsibility* (CSR), secondo la corrispondente espressione anglosassone – non esiste ancora una definizione largamente condivisa. In base a quanto enunciato dalla Commissione Europea nel Libro Verde, la responsabilità sociale d’impresa consisterebbe “nell’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là, investendo “di più” nel capitale umano, nell’ambiente e nei rapporti con le parti interessate. L’esperienza acquisita (...) suggerisce che, andando oltre gli obblighi della legislazione le imprese possono aumentare la propria competitività. L’applicazione di norme sociali che superano gli obblighi giuridici (...) può avere un impatto diretto sulla produttività. Si apre in tal modo una strada che consente di gestire il cambiamento e di conciliare lo sviluppo sociale con una maggiore competitività”¹.

Tale definizione non pare del tutto convincente; sarebbe meglio definire la RSI come la capacità di rispondere, sulla base di dati presupposti, da parte dell’impresa (possibilmente anticipandole e in maniera organizzata, proceduralmente corretta, verificabile) alle molteplici sollecitazioni ed esi-

1. Cfr. Comunità Europea, Libro Verde, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Com. 366/2001.

genze che provengono dalla gamma dei suoi stakeholder, con i quali instaurare un sistema di relazioni fiduciarie orientate alla reciproca soddisfazione. Ancora, si può affermare che l'obiettivo della RSI è quello di combinare tra loro la logica del puro business (per la quale ciò che conta per l'impresa è solamente il risultato economico, misurato dal profitto) e la logica della pura filantropia (per la quale l'impresa deve sentirsi impegnata a destinare per scopi socialmente rilevanti parte dei propri profitti). La RSI è, quindi, la chiave interpretativa e normativa dell'essere e del fare impresa, poiché l'impresa "economicamente eccellente" deve essere anche "socialmente capace" ovvero in grado di "assumere come obiettivo di azione e come politica quotidiana il perseguimento congiunto del valore economico e del valore sociale" (Caselli, 2007).

Questo agire con responsabilità si basa su diversi presupposti: politiche di immagine; possibili convenienze; accordi tra le parti che riducono l'incertezza e generano fiducia, ecc. Ma fondamentalmente trova la radice nell'insieme di principi, di valori, di orientamenti volti a illuminare e guidare – in termini di buono e di giusto – la vita degli uomini, ovvero nell'etica.

In particolare, poiché il termine "etica" è *vox media* (anche l'utilitarismo di Bentham è un'etica: l'etica utilitarista), si ritiene che la RSI sia fondata sull'"etica delle virtù", e che debba esser corroborata dalla presenza di assetti istituzionali della società tali da favorire la diffusione tra i cittadini delle virtù civiche². Quest'ultimo aspetto è fondamentale; infatti, se gli agenti economici non accolgono già nella loro struttura di preferenza quei valori che solitamente troviamo elencati nei codici etici d'impresa, nelle carte dei valori ecc, a poco servirà la pubblicazione e la divulgazione di quei documenti. Come già affermava Adam Smith, per l'etica delle virtù l'esecutorietà delle norme dipende, in primo luogo, dalla costituzione morale delle persone, cioè dalla loro struttura motivazionale interna, prima ancora che da sistemi di *enforcement* esogeno. La presenza di stakeholder con preferenze etiche – che attribuiscono cioè valore al fatto che l'impresa pratici l'equità e si adoperi per il rispetto della dignità delle persone, indipendentemente dal vantaggio materiale che ad essi può derivarne – fa sì che un codice etico possa essere rispettato, anche in assenza del meccanismo della reputazione³.

2. Molto si è discusso su quale etica costituisca il fondamento della RSI. Posto che altre etiche quali quella "delle intenzioni", quella "dell'auto-interesse illuminato" quella "della responsabilità" non sono esenti da critiche, S. Zamagni favorisce l'approccio dell'"etica delle virtù". Tale teoria fu elaborata da Adam Smith nella sua opera fondamentale *The Theory of Moral Sentiments* del 1759, sulla scia della linea di pensiero inaugurata dagli umanisti civili del 1400.

3. Il meccanismo della reputazione prevede che l'impresa che si auto infligga, a seguito di comportamenti defezionanti, le sanzioni previste del codice etico che essa stessa si è da-

L'etica delle virtù, a differenza dell'utilitarismo (per il quale l'obiettivo dell'agire di un'impresa o di un sistema è massimizzare la somma dei beni individuali) ha il pregio di superare il problema della contrapposizione tra interesse proprio e altruismo, rendendo chiaro il fatto che vivere in modo virtuoso migliora la propria vita, oltre che, ovviamente, migliorare quella altrui. Ciò in quanto questo approccio etico si basa sulla nozione di "bene comune". Il bene deriva dall'essere in comune, dall'essere inseriti nell'impresa ossia in una struttura di azione collettiva, la quale, per natura, ha un valore superiore alla mera somma dei singoli beni individuali (Caselli, 2006).

Un'altra modalità di attuazione della RSI è costituita dalla possibilità di "stipulare" un *contratto sociale* tra tutti gli stakeholder (Sacconi, 2004). Questa teoria, detta anche neo-contrattualista, originariamente di impianto kantiano (ciascun portatore di interesse ha diritto a non essere trattato come un mezzo orientato a qualche fine, ma deve partecipare alle determinazioni dell'indirizzo futuro dell'azienda) è stata innovata secondo gli studi di Rawls (1999) ed è in grado di fornire un criterio di giudizio sulla legittimità dell'impresa in quanto istituzione e sulla sua gestione strategica. In breve, col "contrattualismo rawlsiano" si chiede ai soggetti interessati se essi vogliono far parte dell'impresa in uno stato di natura in cui essi siano guidati solamente da autointeresse illuminato e non anche da convenzioni o tradizioni; in tal modo si individua l'equilibrio di contrattualizzazione che qualunque stakeholder accetterebbe per cooperare, poiché tale equilibrio sarebbe l'espressione di una procedura imparziale in cui l'eguaglianza morale di tutti i partecipanti verrebbe assicurata. La forza normativa del contrattualismo sta dunque nel collegare, in generale e sotto ragionevoli condizioni, la giustizia (o l'equità) al consumo, senza rinunciare al calcolo razionale. Quindi, anziché massimizzare la funzione di profitto, l'impresa massimizza la funzione che rappresenta la soluzione del gioco di contrattazione tra tutti gli stakeholder (Sacconi, 2005).

Per quanto riguarda l'accountability, occorre innanzitutto precisare che tale termine deriva dall'inglese *account*, il quale, assieme ai suoi derivati, presenta diverse sfumature concettuali che non trovano equivalenti adeguati nella lingua italiana. In generale indica la condizione di esser responsabili per fare (o non fare) qualcosa e il dover essere preparati a giustificare e/o spiegare le proprie azioni. Il manager deve assumersi la responsabilità del benessere di tutti i partecipanti all'organizzazione di im-

ta, vedrà accresciuto il suo capitale reputazionale agli occhi di tutti i suoi stakeholder e questo migliorerà la sua performance economica. Tale meccanismo, tuttavia, appare criticabile: infatti, occorrerebbe che la conoscenza degli stakeholder, e in particolare dei consumatori e dei soggetti della società civile, fosse perfetta, perché costoro potessero decidere se ciò che doveva essere fatto è stato fatto. Cfr. Zamagni (2004).

presa. Quest'ultima è da considerarsi come un'organizzazione sociale, basata sull'interdipendenza di diversi e configgenti interessi economici, pertanto l'accountability richiederà di individuare i vari interessi legittimi delle varie categorie di stakeholder e di definire, poi, la natura e gli ambiti delle obbligazioni dell'impresa verso di questi. Non bisogna dimenticare, infatti, che ogni stakeholder pone in essere degli investimenti nei confronti dell'impresa (gli azionisti investono capitale, gli altri soggetti apportano conoscenza e competenza professionale) e pertanto ha il diritto ad ottenere una congrua remunerazione. Nell'ambito in esame, quindi, possiamo concludere che con il termine accountability si intende il dovere di informare tutti gli interessati su come si è adempiuto alle responsabilità nei loro riguardi (Rusconi, 2007).

3. Le ICT

Il termine ICT, acronimo di *Information and Communication Technology*, indica l'insieme delle tecniche e degli strumenti per l'elaborazione elettronica dei dati, nel campo della tecnologia di trasmissione e diffusione dell'informazione, a livello locale e a distanza. Parlando di ICT ci si riferisce ad elementi in continua evoluzione ed estremamente eterogenei che automatizzano l'elaborazione e la comunicazione di informazioni e conoscenza, in modo da ampliarne il valore, grazie alla manipolazione e distribuzione dei relativi contenuti.

Le ICT, pertanto, oltre che una tecnologia, sono definibili come parte di un fenomeno sociale ed economico, il quale trasforma l'ambiente in cui vivono le persone e operano le imprese (EITO, 2003 e Dameri, 2005:4-6).

Le ICT, infatti, consentono il dispiegarsi di relazioni in rete (network), cioè relazioni tra gruppi di individui e agenti, fondate sulla comunicazione. Ciò, negli ultimi anni, ha permesso anche al mondo delle imprese di facilitare l'incontro tra gli interessi e i bisogni di tutti i soggetti coinvolti (gli stakeholder globalmente intesi) giungendo a trasformare il modo di comunicare, da approccio unilaterale di risposta alle sollecitazioni pervenute ad approccio dialogico.

I componenti dell'ICT sono costituiti da dispositivi fisici per l'elaborazione elettronica dei dati (hardware), da programmi per gli elaboratori (software), dai dispositivi per il trasferimento dei dati (TLC), dalle attività umane per la gestione dei sistemi informatici (servizi) e dal bagaglio di conoscenze e competenze tecniche e culturali degli utenti (wetware).

Alcuni esempi di moderne tecnologie elettroniche di informazione e telecomunicazione, utilizzate da utenti privati e da aziende, sono costituiti

dalle applicazioni di *e-business*⁴, dai *forum*⁵, dai *blog*⁶, dai *knowledge database*⁷, da *intranet* e *social network*, ma anche da applicazioni mobili e radio⁸, ecc. In particolare, per *social network* (rete sociale) si intende una mappa di relazioni che intercorrono tra gli individui che le rappresentano.

Le *social network* e il *community networking* stanno generando approcci innovativi al lavoro delle organizzazioni della società civile in direzione di uno sviluppo sostenibile. Per entrare a far parte di un *social network online* occorre costruire il proprio profilo personale, partendo da informazioni come il proprio indirizzo e-mail fino ad arrivare agli interessi e alle passioni (utili per le aree “amicizia” e “amore”), alle esperienze di lavoro passate e relative referenze (informazioni necessarie per il profilo “lavoro”).

A questo punto è possibile invitare i propri amici a far parte del proprio network, i quali a loro volta possono fare lo stesso, cosicché ci si trova ad allargare la cerchia di contatti con gli amici degli amici e così via, idealmente fino a comprendere tutta la popolazione del mondo, come prospettato nella teoria dei sei gradi di separazione del sociologo Stanley Milgram (1967), la cui validità anche su Internet è stata recentemente avvalorata dai ricercatori della Columbia University.

4. Il settore bancario e alcune sue specificità con riferimento alle ICT

Il settore bancario studiato, inteso come parte del più ampio settore finanziario, comprende in generale le banche con sede in Italia, che operano sotto la disciplina del Testo unico bancario (TUB) e sono soggette all'imminente entrata in vigore del nuovo accordo di Basilea. Si noti, pertanto, che lo studio condotto riguarda peculiari società, con stakeholder ben de-

4. Tecnologie a supporto dell'interazione con i consumatori finali (B2C), con altre imprese e fornitori (B2B) o con i propri dipendenti (B2E), a supporto di processi e attività interne all'impresa e per l'incremento della conoscenza e dello scambio delle informazioni.

5. I forum sono costituiti da uno spazio on-line in cui si ritrovano gruppi di persone con interessi simili, per fare domande e partecipare attivamente a discussioni che nascono. In genere chiunque può leggere le discussioni, mentre per poter scrivere occorre essere registrati. Nella maggior parte dei casi il forum prevede la figura di almeno un “amministratore” e di un “moderatore”, utenti con particolari poteri di gestione/filtro/smistamento/cancellazione dei messaggi scritti dai normali utenti.

6. I blog, abbreviazione di “web log”, indica un sito web autogestito dove vengono pubblicate in tempo reale notizie, informazioni, opinioni. Dapprima accomunati a semplici “diari on-line”, i blog rappresentano ora un complesso fenomeno di comunicazione, nei quali accesso, lettura e possibilità di intervento possono essere aperti al pubblico oppure ristretti ad un elenco di persone.

7. Banche dati con domande e risposte frequenti (FAQ) o altre spiegazioni ripetitive, utili a tutti gli stakeholder.

8. Wireless, Wi-Fi, RFID e altre tecnologie relative e utili alle persone in movimento.

terminati o determinabili. Più in particolare, si noti che nell'ambito bancario ciascun soggetto può esser ascritto nel medesimo istante in più di una categoria di portatori di interessi (si pensi al "lavoratore" di una banca, che molto probabilmente sarà a sua volta un risparmiatore e quindi "fornitore" di una banca, ma anche "cliente", qualora risulti titolare di un conto corrente passivo, di un'apertura di credito o quant'altro. Stesso discorso per i manager e così via). Le banche, inoltre, possiedono ingenti partecipazioni nei capitali di imprese industriali, oltre a controllare altri intermediari finanziari, fondi comuni di investimento, società di private equity, ecc, quindi, di fatto, l'analisi risulta abbracciare un più vasto conglomerato di attività economiche e, quindi, di stakeholder. L'impatto sociale del mondo bancario risulta pertanto di piena evidenza.

Per quanto concerne l'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle imprese di intermediazione finanziaria, segnaliamo lo studio dell'Istat presentato a fine 2006 (Istat, 2006, p. 1-9). Risulta interessante anche l'approfondimento sulle correlazioni tra formazione in competenze informatiche e produttività/soddisfazione personale nel settore bancario, compiuto da AICA e SDA Bocconi (Camussone e altri, 2006), dal quale si evince che una maggiore capacità di utilizzo sia del proprio sistema operativo e delle relative *utilities* per la gestione degli archivi, sia anche di strumenti di *effective presentation* e internet conducono ad un miglioramento della qualità dei risultati del proprio lavoro, alla riduzione del tempo di lavoro e alla possibilità di svolgere compiti nuovi e più interessanti grazie alla padronanza dell'ICT.

Altre indagini campionarie interessanti sono quelle inerenti al fenomeno dei *blog*, secondo le quali tra autori e lettori delle pagine web si instaurano meccanismi di attenzione e, soprattutto, di fiducia molto forti, superiori a quelli relativi a qualsiasi altro mezzo di comunicazione e socializzazione⁹.

Meritano particolare menzione altri studi compiuti circa l'effetto delle tecnologie di informazione e di accesso alla rete sullo sviluppo e sulla crescita: è stata, infatti, riscontrata una correlazione positiva tra investimenti in ICT e produttività (Becchetti, Londono Bedoya, Paganetto, 2003). La diffusione delle ICT, a sua volta, è influenzata dal grado di libertà economica e di sviluppo dei mercati finanziari: una mobilità inadeguata e una tassazione eccessiva limitano la diffusione dei personal computer e gli accessi a internet, mentre le liberalizzazioni aiutano i cittadini a fruire dei prodotti della conoscenza (Quah, 2001).

I moderni studi sul *networking* in azienda cercano di spiegare i benefici dipendenti da questa sottile arte, distinguendo tra *networking* operativo,

9. Cfr. Università di Trieste, *DiarioAperto, Inchiesta sui Blog in Italia*, 2007.

personale e strategico (Hunter, Ibarra, 2007), mentre il filone di studi riguardante la vita lavorativa degli stakeholder ci rammenta che l'azienda, quale aggregazione di mezzi e persone, "racchiude" in sé lavoratori e manager, spesso per la maggior parte del tempo di un'intera giornata. Le prestazioni lavorative ottimali, pertanto, deriverebbero da ambienti collaborativi, dove meglio si può sviluppare creatività, produttività, impegno e collegialità. I manager che riescono ad incrementare le occasioni di cooperazione mediante incontri faccia a faccia e/o tecnologie informatiche, che riescono a lavorare in collaborazione col lavoratore subordinato come se fossero su un livello di parità e che comunque trattano i lavoratori con la dovuta dignità decretano il successo aziendale e personale (Kramer, Amabile, 2007). Vengono, infatti, valorizzati i cosiddetti beni immateriali e relazionali, cioè quei beni formati dalle conoscenze, dalle capacità, dalle abilità del management e del team produttivo, il cui valore è dato dall'"essere in relazione" piuttosto che da una quantificazione espressa in termini di prezzo. Secondo una recente elaborazione della società di consulenza Boston Consulting Group circa la classifica delle migliori aziende per le quali lavorare nel medio termine, le organizzazioni che perseguono il cosiddetto *engagement*, ovvero l'impegno, il coinvolgimento, la motivazione e l'operare all'interno di un sistema condiviso hanno performance superiori del 55% rispetto alla media dello S&P 500.

Infine, di fondamentale importanza ai nostri fini appaiono le recenti ricerche in materia di rapporto banca-impresa (*lending relationship*), sulla struttura del mercato e le politiche di prezzo, sul *relationship financing* (Forestieri, 2002) e sui bilanci sociali e del capitale intellettuale. Gli studi sui bilanci sociali, sui bilanci dell'intangibile e sul capitale intellettuale riguardano quei documenti volontari che le banche redigono, generalmente secondo uno standard messo a punto da ABI, in merito a quelle voci che non trovano posto nei tradizionali bilanci di esercizio *ex* codice civile e TUB e che attengono all'accoglimento delle istanze di tutti gli stakeholder, evidenziando l'assolvimento degli obblighi di accountability e RSI. Questi documenti appaiono ancora poco condivisi, troppo standardizzati, impersonali e spesso non rispondenti alla reale situazione degli aspetti sociali all'interno e attorno alle banche. Non esistendo parametri certi per la valutazione della sostenibilità e profittabilità delle strategie sociali aziendali, permane un'incertezza e un disinteresse, che fa pensare a tali documenti quali meri strumenti promozionali¹⁰.

10. Il problema, peraltro, può essere esteso a tutti i settori di attività economiche; ma nemmeno per le attività industriali è previsto uno standard di bilancio sociale, condiviso e controllato; molte aziende pubblicano bilanci sociali poco significativi e inutili per una valutazione del merito di credito (cfr. Alberici, 2007), aspetto, invece, cruciale a partire dal 2008, a seguito dell'entrata in vigore del nuovo Accordo di Basilea.

Dalla ricerca effettuata si è riscontrato che alcune tipologie di stakeholder delle banche (in particolare i clienti e fornitori) ritengono opportuno che le banche stesse attuino comportamenti socialmente responsabili anche e soprattutto tramite tecnologie informatiche (quali appunto i *forum* e le *internet communities*), in modo tale da coinvolgere maggiormente gli stakeholder. La modalità preferita è risultata un *forum*, di emanazione non bancaria e quindi esterno e indipendente, ma con le banche iscritte quali normali utenti; quale seconda alternativa, sono stati espressi apprezzamenti circa *forum* aziendali (delle banche), accessibili a tutti ma “moderati” da soggetti *super partes*.

Viceversa, altri stakeholder delle banche – quali principalmente i manager – ritengono che l’utilizzo di codesti strumenti sia ancora un rischio, più che un’opportunità, sebbene si stiano muovendo in una direzione che porterà le banche ad aprirsi sia all’interno, per diminuire i livelli gerarchici, sia all’esterno, verso tutti gli stakeholder, tramite la partecipazione attiva alle comunità virtuali. I progetti attualmente allo studio, infatti, sono orientati all’ottenimento di imprese collaborative, aperte verso i consumatori/risparmiatori attivi e, in piccola parte, operative nelle realtà virtuali. Vengono, di seguito, presentati due casi interessanti.

5. Il caso di Banca Intesa

Il gruppo bancario denominato fino ad alcuni mesi fa “Gruppo Intesa”, (attualmente Intesa Sanpaolo) ha programmato ed effettuato diversi investimenti nell’ambito delle ICT, anche in collegamento alla gestione etica e responsabile dell’azienda. Dal bilancio sociale 2005 emergono diversi passaggi significativi.

- Circa la sicurezza nei canali telematici, sono state costantemente presidiate le attività necessarie sia alla prevenzione, individuazione e gestione degli attacchi ai sistemi informativi della Banca, in particolar modo di quelli utilizzati dai clienti sia alla tutela dei clienti stessi dalle cosiddette frodi *on-line*; inoltre ed è stata completata la progettazione della nuova tecnologia per la centralizzazione degli allarmi e ne è stata avviata l’estensione sulle filiali.
- Anche riguardo all’ascolto e dialogo con le persone sono state prese iniziative, mirate allo sviluppo di strumenti *ad hoc* secondo modalità strutturate e continuative. A seguito di accordi stipulati con le organizzazioni sindacali sta per essere avviato un Osservatorio Azienda/Sindacato al quale viene demandato, in particolare, il compito di analizzare e formulare proposte rispetto a possibili criticità sui temi dell’azione commerciale e della sicurezza antirapina.
- Circa le iniziative di ascolto strutturato, vengono posti come obiettivo la realizzazione di indagini circa il clima interno, di focus group e di

una indagine generale di gruppo ogni sei mesi, oltre a indagini su singole aree di approfondimento. C'è anche un progetto sui cosiddetti "gruppi di ascolto", che prevede l'attivazione di un network di corrispondenti che veicolino le proposte, le critiche, i suggerimenti e le osservazioni dei colleghi sul territorio e che si facciano portavoce delle strategie del management.

- Degna di nota la sezione "Coesione per far crescere e consolidare, attorno a un'identità aziendale forte e condivisa, lo spirito di appartenenza", dove si prevede un portale *Intranet* per i servizi ai collaboratori, l'attivazione sull'*intranet* aziendale di uno spazio dedicato ai servizi per i collaboratori, un aiuto *on line*, gestione delle paghe, modello 730 *on line*, trasferte e missioni, informazioni utili per il dopo-lavoro, *blog*, *forum*.
- Con l'iniziativa "In Intesa" si darà vita a un workshop sull'appartenenza e sull'integrazione. L'iniziativa, da attivare con periodicità ciclica, prevede un corso formativo strutturato, della durata di tre giorni, trasversale ai diversi ambiti organizzativi e finalizzato a favorire la condivisione della realtà aziendale, della sua cultura e dei suoi valori al fine di rafforzare il senso di appartenenza e di identità del personale.
- Molto interessante appare il "Progetto Archimede", da realizzare nell'ambito della Divisione Corporate, il quale prevede la costituzione di una piattaforma di Knowledge Management che consentirà la condivisione di idee innovative proposte dai colleghi e il loro sviluppo realizzativo. Gli ambiti di intervento vanno dall'innovazione di prodotto e di processo alla modalità di relazione con la clientela, ecc.

Quanto al bilancio sociale 2006, si osserva che:

- viene esplicitata la presenza di una determinata *policy* sui derivati (l'anno precedente risultava *in itinere*);
- è stata inserita una sezione "Ampliamento della gamma di offerta per favorire l'inclusione sociale", rivolta a studenti, immigrati, lavoratori in cassa integrazione, atipici, famiglie e giovani coppie;
- risulta molto ampia e completa la sezione relativa ai lavoratori/collaboratori, dove una pratica tabella esplica le modalità di realizzazione degli obiettivi e dei progetti in corso durante l'anno precedente;
- infine, paiono di indubbia rilevanza le sezioni sulla valorizzazione e motivazione dei collaboratori, sulla valutazione delle prestazioni dei collaboratori con alto potenziale, e sulla qualità della vita in azienda.

6. Il caso del gruppo Sanpaolo IMI

Risulta del pari interessante il bilancio sociale e l'operato di Sanpaolo IMI (ora Intesa Sanpaolo). Da tale documento emergono alcuni passaggi significativi.

- Nella sezione denominata “Il dialogo con i dipendenti” viene esplicitato il fatto che la comunicazione interna avviene, attraverso una molteplicità di canali, sull’*intranet* aziendale. Ogni canale prevede modalità di dialogo a due vie, in particolare nella forma delle lettere inviate alla relativa redazione, che trovano spazio in apposite sezioni.
- Il sito *intranet* dedicato alla comunicazione commerciale verso la rete filiali ha introdotto fin dal 2002 lo strumento del *forum*, che consente ai dipendenti di esprimere direttamente opinioni sui vari aspetti dell’operatività, condividere esperienze e casi di successo, segnalare disagi e criticità e proporre idee e suggerimenti sul miglioramento di prodotti, servizi e procedure. Accanto a *forum* permanenti (14 nel 2005, 26 nel 2006) nascono *forum* temporanei dedicati a raccogliere suggerimenti e proposte su specifiche tematiche di rilievo. Caratteristica dei *forum* è l’assenza di un vaglio preventivo ai messaggi inseriti, che vengono pubblicati in tempo reale.
- Il dialogo diretto tra le filiali e le strutture centrali, i cui responsabili intervengono spesso personalmente, consente di cogliere e risolvere tempestivamente le criticità che si presentano e di raccogliere utili informazioni per il miglioramento di prodotti e servizi. Il continuo confronto di esperienze tra colleghi delle diverse Banche del Gruppo ha contribuito fra l’altro a favorire il processo di integrazione delle persone provenienti dalle Banche di più recente acquisizione. Il crescente gradimento ed utilizzo da parte del personale di filiale è misurato dal numero di messaggi inviati (ad esempio, il *forum* su “l’idea in più che non c’è” ha ricevuto in un anno oltre duemila messaggi) e dal fatto che oltre il 50% dell’utenza potenziale consulta regolarmente le discussioni *on line* ritenendole di interesse ed utilità. A tal proposito occorre precisare che tutto ciò costituisce un notevole passo avanti circa le modalità di dialogo bilaterali e interattive con gli stakeholder, sebbene a nostro avviso questo canale sia ancora sottoutilizzato (i *forum* attivi sono pochissimi), oltre al fatto di essere ancora chiuso verso l’esterno.
- Peraltro, appare significativo il giudizio fornito dalla società di rating etico Avanzi SRI, nella sezione “Valutazioni esterne”, dove, assieme ad altri giudizi positivi sul documento in esame, si segnala la reiterata scarsa attenzione agli elementi di responsabilità sociale e ambientale all’interno del sistema di erogazione del credito e alle critiche poste da alcune associazioni di consumatori alla scelta della banca di gestire in maniera autoreferenziale alcune problematiche¹¹. Si noti, infine, che nel nuovo bilancio sociale 2006 non è stata prevista la medesima sezione sulle valutazioni esterne e il giudizio espresso da Avanzi SRI nel marzo 2006 non è stato riportato per intero, ma in forma sintetica, mediante

11. Cfr. bilancio sociale SanpaoloIMI 2005, sezione “Rating sociale”, p. 127.

l'indicazione del solo "voto" dato a SanpaoloIMI (fornito per di più in occasione dell'analisi del bilancio sociale precedente!)¹².

- Degni di nota positiva, invece, l'inserimento di un piccolo riquadro in merito agli strumenti finanziari derivati (*Derivatives Policy*), dove viene riportato l'intento di prestare maggiore attenzione al profilo di rischio sopportabile dalla clientela potenziale acquirente; ugualmente apprezzabile è la presenza di un sistema di valutazione del capitale umano e di una sezione sulle comunità aziendali e sul rafforzamento del ruolo strategico dell'attività di comunicazione interna, al fine di migliorare il benessere organizzativo e consentire alle persone di partecipare meglio e più consapevolmente alla vita aziendale.
- Resta nella sezione degli "obiettivi di miglioramento" l'intento di perfezionare i meccanismi utilizzati per l'ascolto e l'*assessment* dei collaboratori e delle organizzazioni sindacali (focus group, indagini mirate, *contact center* multimediale, nuovi *forum* tematici), programmando anche meccanismi di *feed-back*.

7. Conclusioni

Le banche si trovano attualmente ad affrontare molte sfide: l'andamento dei ricavi (si sta registrando una riduzione progressiva dei margini di interesse), l'aumento della pressione competitiva (a seguito dell'entrata di nuovi *player* bancari, non bancari, stranieri ecc), la gestione del rischio finanziario (incrementatosi a seguito dell'esplosione di prodotti derivati e *corporate bond*), la gestione della clientela e dei suoi bisogni in evoluzione nonché l'impatto di nuove norme sull'attività finanziaria (Basilea 2, gli IAS, la legge Sarbanes Oxley, MiFID, ecc.).

Anche sul fronte della tecnologia ci troviamo in un momento di grandi cambiamenti: nei prossimi anni si prevede un notevole aumento dei canali di accesso ai servizi bancari (il cosiddetto "nomadismo", facilitato dalla diffusione di TV interattiva, telefonini più evoluti, *personal digital assistant* – PDA, ecc.). Non bisogna tralasciare poi l'incremento delle comunità virtuali (*forum*, *blog*, *chat*, *wiki* e altre *network community*) al quale stiamo assistendo; esse, una volta raccolti gruppi omogenei di utenti, costituiranno un canale di massa per la ricerca di informazioni professionali e tecniche; il web, infatti, si sta evolvendo verso il cosiddetto "web 2.0" ovvero uno spazio non più popolato solamente da siti, ma anche da canali che offrono servizi, tramite l'aggregazione di contenuti e l'automazione di

12. Cfr. p. 91 del bilancio sociale 2006: "Sanpaolo IMI ha continuato a stimolare il confronto con il mercato e con gli stakeholder attraverso gli incarichi a società di rating indipendenti per realizzare analisi e valutazioni sui processi di responsabilità

determinate funzioni. Gli stessi supporti materiali della finanza stanno subendo una rivoluzione, in quanto vengono etichettati in modo da rendere tracciabili tutti i loro spostamenti, tramite la tecnologia RFID (nel mondo bancario, per esempio, sono già operativi i dispositivi di riconoscimento automatico tramite sensori, applicati a bancomat e altri prodotti). Come conseguenza dei suddetti fenomeni si avrà indubbiamente l'aumento esponenziale delle informazioni raccolte e la necessità di custodirle ed elaborarle, pertanto evolveranno anche i sistemi hardware. Essi non saranno più fisici, ma virtuali e distribuiti sul pianeta, utilizzabili in totale modalità self-service, rendendo di fatto obsoleto il vecchio concetto di filiale bancaria (Guidotti, 2007).

La gestione del comparto ICT assume, pertanto, un ruolo fondamentale nella strategia competitiva e nella creazione di valore in ottica multi-stakeholder; le banche stanno prendendo coscienza dei suddetti scenari, muovendosi talvolta verso un modello di business maggiormente responsabile, sebbene la strada da farsi risulti ancora lunga. Restano molte ed attuali le denunce all'autorità giudiziaria conseguenti a truffe o a crisi di liquidità causate da incauti acquisti di prodotti derivati, suggeriti ad aziende e persone fisiche da parte delle proprie banche.

Il problema relativo all'uso dell'ICT sorge poiché, quando le banche si addentrano nell'argomento "responsabilità sociale-etica-finanza-tecnologia", fanno spesso riferimento a temi quali la violazione della privacy, la violazione di custodia di dati sensibili, il senso di appartenenza e di identità aziendale, il controllo dei dipendenti sul luogo di lavoro mediante dispositivi video, le tecnologie per ridurre l'inquinamento e l'impatto ambientale e, talvolta, la comunicazione interna. Ci si muove ancora in un'ottica parziale.

In realtà, gli strumenti di ICT hanno un potenziale enorme in materia di responsabilità sociale, una portata tale da sopperire alla maggior parte delle problematiche inerenti alla creazione di valore, alla scarsa significatività dei bilanci sociali e così via, già elencate nei precedenti paragrafi. Si pensi, ad esempio, alla possibilità di utilizzare *forum* pubblici e aperti a tutti gli stakeholder: una modalità richiesta da aziende, risparmiatori e lavoratori stessi, che incrementerebbe a dismisura la trasparenza di una società. Solo così si potrebbe parlare di "accountability", di "responsabilità". È noto, infatti, che in campo etico, le sanzioni più efficaci sono quelle sociali, comminate direttamente o indirettamente dagli stakeholder che giudicano se alle dichiarazioni di intento di un'azienda sono seguite pratiche ad esse rispondenti.

Quindi, non sarà mai socialmente responsabile una banca che, pur pubblicando un impeccabile bilancio sociale, impone ai propri operatori di sportello di "piazzare" una determinata quantità di prodotti finanziari, spesso appartenenti al proprio gruppo (conflitto di interessi) o senza

preoccuparsi della situazione societaria e dell'evoluzione del profilo di rischio dell'acquirente.

Le ICT aiutano, inoltre, a compensare i difetti della struttura piramidale societaria, a prendere decisioni condivise, ad incrementare la relazionalità: condizioni, tutte, fondamentali per il benessere degli stakeholder, dei lavoratori e collaboratori, *in primis*, ma anche dei manager stessi. Alla logica utilitarista e al mero incremento di valore azionario e finanziario occorre contrapporre la creazione di benessere. L'uomo, infatti, è innanzitutto un essere sociale, che desidera amare e essere amato, ammirato e riconosciuto. È la relazione in sé a costituire un bene e ad avere un valore, poiché l'uomo, per natura, si ciba di relazioni più che di denaro e beni materiali, soprattutto dopo aver superato una soglia adeguata di reddito. In una società in cui regna la spersonalizzazione delle relazioni sociali, il consumo ulteriore diviene spesso l'unico mezzo per manifestare la propria esistenza, mentre un'eccessiva attività lavorativa è non di rado mirata ad esprimere la propria posizione sociale, il proprio successo e potere (Bruni, 2002).

Le ICT aiutano altresì le imprese ad ottenere il multiaffidamento e quindi a diminuirne la sottoposizione agli alti *spread* e tassi proposti da banche in posizione informativa dominante, poiché, per esempio, rendendo parzialmente pubblica la propria situazione finanziaria in un *forum* internet, si possono ricevere e valutare un maggior numero di offerte e proposte di diversi istituti bancari.

Inoltre, le ICT eliminano le barriere alla diffusione dei bilanci sociali e del capitale intellettuale, rendendo possibili discussioni e valutazioni sugli aspetti inerenti alla creazione di valore immateriale, sui beni relazionali e sulle esternalità che, come dice la parola, sono quei costi (esternalità negative) che non sono incluse nel bilancio di esercizio e nella struttura dei costi di un'impresa. Non a caso, infatti, si registrano performance sociali migliori nelle banche cooperative, dove l'impegno e la condivisione di strategie tra lavoratori e il legame con le realtà ambientali e territoriali sono più forti.

Il tema è cruciale: è stata emanata una direttiva europea sulle modalità di coinvolgimento dei lavoratori in azienda e una nuova versione dello standard AccountAbility1000 è stata recentemente prodotta, sulla base di principi orientati allo *stakeholder engagement*.

Il fenomeno dei *forum*, delle *internet community* e dei *blog* è certamente destinato a svilupparsi nel tempo. Alcune banche, quali Intesa Sanpaolo, stanno mettendo a punto strumenti informatici per identificare le varie "comunità nella pratica", che sono parte integrante e sostanziale dell'impresa e dell'organizzazione, e stanno ponendo in essere strategie volte allo sviluppo dei singoli individui, in modo tale da collegare i medesimi allo scopo della comunità. Sono stati introdotti anche software per il monito-

raggio e l'ascolto di ciò che gli utenti scrivono (si veda il sistema RSS *feed*).

A nostro avviso, inoltre, la “funzione di verifica e prevenzione” (*compliance*), resa necessaria alle banche dall'accordo di Basilea2, potrebbe essere ottimamente svolta tramite l'utilizzo delle ICT di cui sino ad ora si è detto, in modo da poter più facilmente individuare, valutare, supportare, controllare e riferire in merito al rischio di sanzioni legali o amministrative, perdite operative, deterioramento della reputazione aziendale per il mancato rispetto di leggi, regolamenti, procedure e codici di condotta e *best practices*.

La rivoluzione del web 2.0 può assumere una potenza dirompente nei consueti schemi relazionali. Anche il comparto bancario, in realtà di ben più vasta portata, se consideriamo il recente incremento di partecipazioni in società industriali direttamente o indirettamente possedute dalle banche italiane, farà bene a tenerne conto, poiché qualora, invece, le banche continuassero a perpetuare comportamenti poco responsabili, nel lungo periodo dannosi per i propri stakeholder, non si potrà che assistere all'incremento di fenomeni sul modello *peer to peer* (P2P). Infatti, esistono diversi portali, quali Zopa (in Gran Bretagna) e Prosper (negli Stati Uniti d'America), considerati un temibile avversario dalle banche tradizionali, i quali hanno sviluppato un mercato per il credito al consumo basato su piattaforma web, in cui i singoli prestatori e prenditori interagiscono direttamente e i tassi d'interesse sono determinati secondo un meccanismo di asta, eliminando completamente l'intermediazione degli istituti di credito (proponendo condizioni di tasso più favorevoli rispetto al canale tradizionale). Il presupposto di questo modello alternativo alla banca è stato il cambiamento nel comportamento dei clienti. La tecnologia è, infatti, diventata un bene di massa e le persone vivono in un villaggio globale interconnesso caratterizzato dall'ubiquità di Internet; da fruitori sono diventati o possono diventare, attori e quindi portatori di interessi dotati di *voice* e quindi di maggior potere.

Riferimenti bibliografici

- Alberici A., “L'analisi del capitale intellettuale per la valutazione del merito di credito”, in *Working Paper del Dipartimento di Scienze Economiche Aziendali e Statistiche dell'Università degli Studi di Milano*, n. 3, 2007.
- Becchetti L., Londono Bedoya, D.A., Paganetto, L., “ICT investment, productivity and efficiency:evidence at firm level using a stochastic frontier approach”, in *Journal of productivity analysis*, 20 (2), 2003, pp. 143-168.
- Brown J.S., Duguid P., *The Social Life of Information*, Harvard Business School Press, Boston, 2000.
- Bruni L., Zamagni S., *Economia civile, efficienza, equità, felicità pubblica*, il Mulino, Bologna, 2004.

- Bruni L. (2002), *L'economia e i paradossi della felicità*, in Sacco P., Zamagni S. (a cura di), *Complessità relazionale e comportamento economico, verso un nuovo paradigma di razionalità*, il Mulino, Bologna, 2002.
- Camussone P.F., Occhini G., Santececca D. (2006), *Competenze digitali e produttività nel settore bancario italiano*, McGrawHill, Milano, 2006.
- Caselli L., *Globalizzazione e bene comune. Le ragioni dell'etica e della partecipazione*, Edizioni Lavoro, Roma, 2007.
- Caselli L., "L'impresa soggetto e strumento del bene comune", in *Impresaprogetto*, rivista on-line del DiTEA, vol. I, 2006.
- Codeluppi V., *Manuale di sociologia dei consumi*, Carocci, Roma, 2006.
- Dameri R.P., *La valutazione dell'information technology in azienda. Strumenti, casi, metodi*, Isedi, UTET, Torino, 2005.
- Easterlin, R.A., *Building a Better Theory of Well Being*, in Bruni L., Porta L. (a cura di), *Economics & Happiness*, Oxford University Press, 2005.
- EITO - European Information Technology Observatory, *Report 2007*.
- Forestieri G., Tirri V., "Rapporto banca-impresa. Struttura del mercato e politiche di prezzo", in *Quaderni di ricerche Ente per gli studi Monetari, Bancari e Finanziari L. Einaudi*, n. 31, 2002.
- Freeman R.E., *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston, 1984.
- Freeman R.E., Dunham L., Liedtka J.M., "Enhancing Stakeholder Practice: A Particularized Exploration of Community", in *Business Ethics Quarterly*, vol. 16, n. 1, 2006, pp. 3-32.
- Galimberti U., *Psiche e Techne. L'uomo nell'età della tecnica*, Feltrinelli, Milano, 2004.
- Godwin R.K., *Money, technology and political interest: the direct marketing of politics*, in Petracca M., (ed.) *The politics interest: interest groups transformed*, Westview Press Boulder, CO, 1992.
- Gui B., "Elements pour une definition d'économie communautaire", in *Notes et documents*, n. 19-20, 1987, pp. 32-42.
- Guidotti A. – Intesa Sanpaolo, "Introduzione alla gestione dell'innovazione in ambito bancario", Relazione – Seminario di studio presso il Polo universitario di Asti, luglio 2007.
- Kahneman D., "Some attempts to measure the affective component of well-being", Relazione al Convegno *The Paradoxes of Happiness in Economics*, Milano, 21 marzo, 2003.
- Kramer S.J., Amabile M.T., "La vita lavorativa interiore", in *Harvard Business Review*, n. 5, 2007.
- Ibarra H., Hunter M., "La sottile arte del networking", in *Harvard Business Review*, n. 3, 2007, pp. 1-10.
- ISTAT, *L'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle imprese di intermediazione finanziaria*, 28 dicembre 2006.
- Lave J., Wenger E., *Situated Learning: legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press, New York, 1993.
- Martinelli A. (2005), *Accountability: una prospettiva politologia*, in Sacconi (a cura di), *Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma.
- Quah, Danny, "ICT clusters in development: theory and evidence", *European investment bank papers*, 2001.

- Rawls, J., *A Theory of Justice*, 2nd Edition, Cambridge, Harvard University Press [1971], 1999.
- Rusconi G., “Etica, responsabilità sociale d’impresa e coinvolgimento degli stakeholder”, in *ImpresaProgetto*, rivista on line del DiTEA, n. 1, 2007.
- Sacco P., Zamagni S. (a cura di), *Complessità relazionale e comportamento economico*, il Mulino, Bologna, 2002.
- Sacconi L., “Responsabilità sociale come governance allargata d’impresa”, in Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *La responsabilità sociale dell’impresa*, FrancoAngeli, Milano, 2004.
- Sacconi L., “L’autoregolazione dell’economia via norme etiche” in *Etica ed Economia*, n. 1-2, 2003.
- UniCredit Banca, *Rapporto sulle Piccole Imprese*, 2006.
- Università di Trieste - DiarioAperto, *Inchiesta 2007 sui Blog in Italia*, 2007.
- Webber M. (1963), *Order in diversity: community without propinquity*, in Wingo L. (ed.) *Cities and Spaces*, John Hopkins Press, Baltimora, 1963, p. 29.
- Zamagni S., “L’ancoraggio etico della responsabilità sociale d’impresa e la critica alla Rsi”, Working Paper n.1, ottobre 2004, Facoltà di Economia, Forlì - AICCON, 2004.

Siti web

- www.intesasanpaolo.com.
www.osservatoriocontenutidigitali.it.

Stili di vita e patrimonio culturale: le nuove scelte etiche

di *Fabio Mostaccio*

La *società opulenta*, lungi dal dar vita a un consumatore dalla “coscienza felice” (Marcuse, 1971), con un gusto omologato globalmente, ha finito col promuovere una condizione inaspettata, costruita da una infinità di stratificazioni e differenziazioni, “*un mosaico di tessere sociali e segmenti/nicchie di consumatori diversissime tra loro*. Le differenze anziché attenuarsi si moltiplicano *ad infinitum*. Gli stessi *stili di vita* (...) sembrano stemperarsi in una *miriade di declinazioni personali* in continua variazione su tema” (Fabris, 2003: 25-6).

Nell’ambito di questi caleidoscopici scenari, se da un lato prende forma quella *tribù* postmoderna (Maffesoli, 2005) che è fondata sull’estetica e che consente il superamento dell’individualismo derivante dal declino della sfera pubblica; dall’altro, però, si viene formando un’altra *tribù*, altrettanto rilevante sotto il profilo della socialità e che si fonda sull’etica. Si tratta della “tribù” dei consumatori responsabili che, agendo sulla linea di confine tra la sfera privata e quella pubblica, divengono attori di una delle nuove arene del politico, entro cui dar vita a nuove forme di partecipazione al fine di incidere significativamente sul mercato.

Una tendenza, questa, che porta Lipovetsky (1995: 55-8), uno dei teorici del “consumatore Narciso”, a rivedere – almeno in parte – la sua posizione, sostenendo che sebbene “Narciso è sempre Narciso” è altrettanto vero però che “accanto alla logica dell’eccesso e dell’edonismo si afferma anche un consumismo più intelligente e riflessivo. Perfino un consumismo etico”. Dal punto di vista del pensatore d’oltralpe, in futuro, questo stile di vita acquisirà sempre maggiore spazio perché i consumi diventano lo strumento attraverso cui i cittadini producono la loro identità, così “chi compra un prodotto eco-solidale costruisce una certa idea di sé e una certa visione del mondo” (Gambarano, 2006).

In un’epoca, dunque, in cui l’individualismo sembra imperversare e lo spazio riservato all’etica sembra essere ridotto a una porzione residuale,

l'elemento nuovo e realmente dirompente è dato dallo sviluppo di una cultura *altra* che getta le basi per una "inedita consapevolezza di nuovi doveri" (Fabris, *op. cit.*: 288).

Sulla scorta dei valori altruistici e solidaristici di matrice religiosa e sulla scia di quel che rimane dei movimenti sociali degli anni '60 e '70 che attribuivano un ruolo prioritario all'impegno politico, inteso come un dovere civile verso gli altri, nasce questa nuova figura di consumatore. "Nella nuova cultura emergente, laica o cattolica che sia, l'impegno verso gli altri occupa una posizione di rilievo. L'oblatività, l'altruismo, la sensibilità sociale, appaiono altrettanto desiderabili del mondo dei piaceri" (*ibidem*: 289). I consumatori responsabili, consapevoli, critici vanno a costituire l'ossatura, l'avanguardia di quello che Fabris (*ibidem*: 290) definisce il *new deal* del consumatore.

Il successo del commercio equo e solidale si inserisce proprio nell'ambito di questa tendenza che Lipotevsky (2002) definisce *markéthique*.

Esiste, dunque, una domanda in costante crescita attraverso la quale esprimere il bisogno di nuove scelte, di nuovi stili di vita che, basati su valori morali, ampliano sensibilmente la sfera delle rivendicazioni sociali (Gendron *et al.*: 2006: 180) tanto da poter essere definiti etici.

L'interrogativo che sta alla base di questo lavoro è piuttosto semplice: quali sono le motivazioni e i valori di cui sono portatori questi consumatori? E soprattutto, quale patrimonio etico sta all'origine di queste scelte di consumo?

In questa sede, ci si propone di esporre i primi risultati di una ricerca (attualmente in corso) che, attraverso la raccolta delle storie di vita dei consumatori abituali delle botteghe del commercio equo e solidale di diverse città italiane, si prefigge di rispondere a questa domanda.

1. Conoscenza, cultura e consapevolezza

Ciascuno costruisce la propria biografia non solo in funzione delle scelte e dei percorsi individuali, dal momento che "solo una piccola parte della mia conoscenza del mondo ha origine nell'ambito della mia esperienza personale" (Shutz, 1979: 14), ma anche attorno al nucleo di interessi che, nel decorrere del tempo, si sedimentano attraverso i vissuti delle persone che ci circondano, poiché la maggior parte delle esperienze "è derivata socialmente, trasmessa a me dai miei amici, dai miei genitori, dai miei insegnanti e dagli insegnanti dei miei insegnanti" (*ibidem*: 14).

Il consumo etico dal canto suo dimostra come nel corso degli ultimi tempi si stia assistendo ad una domanda strettamente correlata alla cultura soggettiva; una cultura basata sulla conoscenza che, diffondendosi in certi aggregati sociali, finisce col divenire "senso comune".

Proprio questo aspetto ci permette di cogliere il motivo per cui, come dimostra Perna (1998: 104-7), l'analisi delle variabili socioeconomiche, da sola, non è sufficiente a spiegare un fenomeno come quello del consumo etico. Applicando l'indice di cograduazione di Spearman, infatti, non si evidenzia alcun legame significativo tra il reddito pro capite e il consumo etico pro capite nei tredici paesi europei presi in considerazione. Lo stesso indice, usato sui dati del PNUD, rileva la quasi totale indipendenza del consumo etico dalle variabili relative allo sviluppo umano. Esemplificativo è, da questo punto di vista, il caso dell'Olanda che sebbene abbia un reddito pro capite, un tasso d'istruzione formale e un livello di sviluppo umano più basso della Francia, il livello di consumo etico pro capite risulta essere cinquecento volte superiore¹. Le motivazioni dei consumatori etici vanno ricercate principalmente nella cultura soggettiva, nella conoscenza che, in ultima istanza, è il presupposto su cui poggia la formazione della coscienza critica.

Coscienza che, come ci ricorda il vecchio Marx, non riguarda semplicemente la sfera individuale, ma che – essendo l'uomo un essere sociale – è connessa ai rapporti intersoggettivi tra gli individui: “non è la coscienza degli uomini a determinare il loro essere, ma è, al contrario, il loro essere sociale che determina la loro coscienza” (Marx, 1971: 5). In quest'ottica, i suoi mutamenti vanno considerati come effetti del mutamento sociale (Crespi, Fornari, 1998: 53).

La presa di coscienza, di cui spesso si parla, deve essere intesa come consapevolezza da parte del singolo che il mondo nel quale è inserito si caratterizza per il perpetuarsi di forti contraddizioni derivanti dalle iniquità insite nel sistema economico capitalistico.

Nella società contemporanea, invece, il consumatore, presa coscienza dei rapporti di produzione, degli squilibri economici e sociali, pone in essere un insieme di strategie democratiche – racchiuse in quella che viene simbolicamente definita “rivoluzione silenziosa” – attraverso cui opporre il proprio dissenso. Il consumo di prodotti equi rappresenta così una nuova modalità di azione finalizzata a contrastare un potere economico e politico sempre più determinato a eliminare anche i più elementari diritti sociali e politici di importanti segmenti della popolazione mondiale.

È attraverso la nuova consapevolezza acquisita che si rende concretamente fattibile la possibilità di uscire fuori da quello schema per il cui il mondo sociale viene vissuto come qualcosa di esterno all'uomo (Berger, Luckmann, 1969: 136). In virtù di questa presa di coscienza che l'individuo può finalmente liberarsi da quello stato di reificazione che finora gli ha impedito di comprendere che “il mondo è opera sua e può quindi essere modificato da lui” (*ibidem*: 136).

1. La ricerca è stata compiuta elaborando i dati EFTA del 1995 e i dati PNUD del 1996.

2. Il consumatore etico: un approccio biografico

Una delle ricerche internazionali più importanti che, su questo tema, sono state pubblicate nel corso degli ultimi anni è, certamente, la *Fair trade in Europe 2005*, di uno studio condotto in venticinque paesi europei finalizzato a fotografare la realtà del commercio equo europeo. I risultati sono estremamente interessanti: nel corso del 2005, il giro d'affari del *fair trade*, in venticinque nazioni tra le quali anche alcune non rientranti nell'area dell'Euro, è stato stimato intorno a 660 milioni di Euro, una cifra enorme, se si considera che solo cinque anni prima la cifra era pari a 260 milioni.

Le più recenti indagini condotte in Italia² permettono di costruire un identikit abbastanza dettagliato del consumatore abituale dei prodotti del commercio equo: innanzitutto si evidenzia una assoluta preponderanza di consumatrici che rappresentano circa il 65% degli intervistati (Becchetti, Costantino, 2006: 59). L'età media è di 34 anni, il livello di istruzione formale è medio-alto (mediamente gli intervistati hanno compiuto 14 anni di studio, corrispondenti al primo anno di università) con un reddito mensile medio individuale pari a 1.304 euro. In relazione alla professione si rileva che la percentuale più alta di consumatori, il 30%, è costituita da studenti. Il secondo segmento di consumatori è costituito da pensionati (25%) poi le casalinghe (12%) seguite dai liberi professionisti (8%). Il rimanente 25% è distribuito tra insegnanti, impiegati, dirigenti, imprenditori, ecc. (*ibidem*: 59).

Sotto il profilo della partecipazione, si evidenzia che il 32% del campione proviene dal mondo del volontariato laico, il 20% dall'associazionismo religioso, l'11% da organizzazioni legate direttamente o indirettamente alle ONG e il 30% dichiara di non essere impegnato in nessuna forma di attivismo (*ibidem*: 59).

Altro punto esaminato in questa ricerca riguarda il grado di consapevolezza dei consumatori in relazione ai criteri utilizzati dal commercio equo. Se più conosciuto è quello del "prezzo equo" del quale sono mediamente informati circa il 75% dei consumatori, con punte dell'83% tra coloro che provengono dell'associazionismo, così molto diffuso è anche quello del "miglioramento delle condizioni di lavoro" (la punta massima, del 75%, si raggiunge tra i volontari laici).

2. Si fa qui riferimento allo studio condotto dall'Università Tor Vergata. L'indagine è stata condotta attraverso la somministrazione di un questionario (suddiviso in cinque parti: dati anagrafici, comportamento d'acquisto del consumatore nelle botteghe del mondo, conoscenza dei criteri del CEES e la disponibilità, da parte dei clienti a pagare un prezzo maggiore) compilato direttamente dai consumatori presso le *world shop*, le botteghe del commercio equo e solidale di tutta Italia.

Complessivamente, il risultato che colpisce maggiormente è fornito dalla correlazione esistente tra conoscenza dei criteri del commercio equo e disponibilità all'acquisto: la conoscenza di almeno cinque criteri, sugli otto presi in considerazione dal questionario, produce un aumento della spesa pari al 200% (*ibidem*: 32-43).

L'insieme di queste informazioni, però, sebbene indispensabili, non ci permette di comprendere appieno perché alcune persone siano più sensibili di altre rispetto ad alcune tematiche dalla forte componente valoriale. Restano comunque aperti alcuni interrogativi: da che cosa dipende la presa di coscienza del consumatore? Quali sono i processi esperienziali, le componenti socioculturali che ne determinano la formazione?

Tutte domande, queste, alle quali provare a dare delle risposte esaustive attraverso l'utilizzo di soli metodi quantitativi risulta estremamente arduo. Ecco, dunque, la necessità di integrare i dati quantitativi con uno strumento di tipo qualitativo come l'intervista biografica.

Seguendo la tripartizione proposta da Tallontire Rentsendorj e Blowfield (2001: 16) si è ritenuto opportuno tralasciare i consumatori definiti *semi-etici* e concentrarsi, invece, su 75 tra *attivisti* e *consumatori etici* delle *world shop* di quindici diverse città italiane equamente distribuite tra il Nord, il Centro e il Sud.

Conclusa la prima fase della ricerca, si propongono in questa sede i primi risultati cui si è pervenuti dall'analisi delle storie di vita di ventisei consumatori dei prodotti del commercio equo e solidale di Messina, Catania, Napoli, Terni e Milano. Si tratta di ventitré donne e tre uomini di età compresa tra i diciannove e i settantuno anni. La scelta di queste città non è casuale: si è voluto rendere quanto più possibile eterogenea non solo la fascia di età degli intervistati, ma anche il "campo" (Bourdieu, 1992: 95) entro cui queste persone si muovono, agiscono e strutturano la loro visione della vita. Ecco, quindi, il bisogno di ricorrere a realtà assai diverse tra loro, sia metropoli che città di provincia, nel tentativo di verificare come, nella diversità derivante dalla cultura locale, sia possibile individuare dei punti di contatto, il filo rosso che tiene unite insieme queste persone.

Il livello di istruzione degli intervistati è medio-alto³, tra di loro undici sono studenti, due insegnanti, tre impiegati, tre pensionati, una è una ricercatrice universitaria, una è educatrice e, infine, cinque sono disoccupati o in cerca di prima occupazione (evidenziando una certa corrispondenza con quanto appreso dalla ricerca quantitativa).

Tutti dichiarano di essere di educazione cattolica (tranne una che afferma di non essere stata battezzata), sebbene quindici di essi si definiscano atei, agnostici o credenti ma non praticanti.

3. Otto persone hanno conseguito un diploma di scuola media superiore, diciotto, invece, dichiarano di aver conseguito un diploma di laurea (anche se è opportuno precisare che alcune di queste detengono un diploma di laurea di primo livello).

Dal punto di vista politico, infine, tutti si dichiarano (con sfumature diverse) vicini alla sinistra.

Una volta raccolte le storie di vita si è passati alla codifica dei protocolli da esse derivanti, al fine di procedere all'analisi "tematica" degli stessi. Le informazioni raccolte sono state suddivise in quattro categorie: l'educazione ricevuta in famiglia, con particolare riferimento ai valori che gli intervistati ritengono di avere ricevuto e rielaborato; la sfera dei valori sedimentati attraverso la mediazione di persone esterne al nucleo familiare che, complessivamente, hanno finito con l'incidere significativamente sul loro *modus vivendi*; l'ambito delle esperienze che hanno segnato le biografie individuali e, infine, ampio spazio è stato dedicato alle riflessioni degli intervistati su questo loro stile di vita.

2.1. *Il ruolo della famiglia nella costruzione del proprio sistema di valori*

Uno studio che si prefigga come obiettivo quello di indagare sulla formazione delle coscienze degli individui non può non partire dalla famiglia quale sistema sociale originario in cui le persone si formano come individui, grazie all'interiorizzazione di norme e valori condivisi in quel processo definito di socializzazione (Berger, Luckmann, *op. cit.*). È questo l'ambito nel quale si apprendono le prime regole sociali, nel quale si tracciano le linee guida dello stare nel mondo; è sempre nel contesto familiare che si comincia a costruire il proprio sé, attraverso quell'elemento che, secondo Erikson, accompagnerà il corso della vita di ogni persona: la ricerca dell'identità.

Il primo aspetto interessante, che si evince dal racconto di molti, è dato dalla propensione della famiglia di origine ad aprirsi verso il mondo esterno, verso gli amici, verso gli altri.

C'è chi, come Ilaria, trent'anni, sociologa napoletana, attribuisce a questo tipo di educazione una importante influenza derivante dalla forte fede cristiana dei suoi genitori:

C'è stata un'attenzione forte nei confronti dell'umanità in senso lato, inteso come rispetto verso gli altri in qualsiasi situazione; anche una certa vocazione al "sostegno" degli altri, proveniente soprattutto da mia madre e che io in qualche modo ho interiorizzato. È una famiglia in cui girano parecchie persone, parecchi amici (...) C'è una vera e propria apertura alla natura umana, proprio... i miei genitori non solo sono cattolici praticanti, ma fanno anche parte di una comunità e quindi sono sicuramente molto presi da questa cosa... gli segna molto l'esistenza!

C'è chi, invece, come Elisa, ventitrè anni, di Novara, dichiara di avere ricevuto un'educazione basata sulla libertà, cosa che le ha permesso di

maturare precocemente il principio della responsabilità, e crede che questo aspetto derivi dalla diversa impostazione culturale dei suoi genitori:

mi hanno sempre lasciato la libertà di scegliere, e da subito hanno cercato sempre di darmi delle piccole responsabilità, rendendomi, quindi, consapevole di quello che facevo (...) Il catechismo, l'oratorio... queste cose sicuramente hanno avuto un peso... sia dal lato cattolico, che mi può essere arrivato dalla famiglia di mia madre, sia dal lato di mio padre che da giovane era molto impegnato in attività politica, comunque un altro tipo di punto di vista, la cosa che secondo me è combracciata da entrambe le parti è la persona, il benessere della persona, che poi, forse, è molto presente nel pensiero cattolico.

È utile rilevare che, sebbene con maggiore elasticità rispetto al passato, la religione cattolica continua a restare uno dei punti fermi delle famiglie. I valori cristiani, l'“etica religiosa” si intrecciano con quelli politici e civili della libertà e dell'autonomia, senza mai perdere di vista l'attenzione per l'altro, il “prendersi cura” dell'altro. In famiglia si apprende da subito che “non prendersi cura delle persone è lasciarle” (Jedlowski, 2005: 122). Nel nucleo familiare si sviluppa, così, una disponibilità all'ascolto, che è anche capacità di accogliere e intelligenza del comprendere (*ibidem*: 123).

L'attenzione per gli altri insieme alla forte spinta verso l'autonomia dei propri figli fanno sì che proprio la famiglia diventi il terreno fertile entro cui fare attecchire il “principio di responsabilità”.

2.2. *Gli Altri Significativi*

Una volta superata la fase della socializzazione in famiglia, gli individui cominciano a confrontarsi con il mondo esterno e, soprattutto a partire dall'età adolescenziale, succede assai di frequente che gli individui convalidino il proprio sé attraverso l'approvazione o il rifiuto da parte degli altri. Nel corso del tempo, infatti, si susseguono molti “Altri Significativi” e “se sapremo chi è stato e chi è significativo per l'immagine che la persona ha di sé, avremo di questa persona una conoscenza notevole” (Gerth, Wright Mills, 1969: 110). Questo ruolo, in molte circostanze, viene attribuito dagli intervistati a quelle figure istituzionali, come professori o parroci, che si incontrano fuori da nucleo familiare. È il caso di Tiziana, catanese di ventidue anni:

la mia professoressa di latino e greco ci proponeva di leggere delle cose che non c'entravano niente col latino e greco, a ognuno dava un libro o una poesia da leggere e la volta successiva lo commentavamo insieme; (...) mi fece leggere un libro di Sibilla Aleramo, “Una Donna”, e quello fu un momento molto forte perché, fino a quel momento, di un libro prendevo la trama, la mera storia; invece

nella chiacchierata con lei, lei riuscì ad essere un po' come Socrate, maieutica, mi fece venire fuori i contenuti, quelli più interessanti, quelli più importanti nell'esperienza di una donna. Io avevo solamente quattordici anni eppure ho detto: "capita! che conversazione che abbiamo avuto!".

Per Giovanna, laureata in cerca di prima occupazione, da sempre inserita nell'Azione Cattolica, si è trattato di una persona adulta che, attraverso la "strategia dell'esempio", le ha offerto la possibilità di un pensiero *altro*:

una persona che esprime alternative praticabili, possibili, rispetto a delle situazioni che ci sono intorno e che sembrano insolubili, sembrano più grandi di noi, no? E rispetto alle quali, magari, ci si può porre in due modi diversi: o, ancora una volta, sul piano dell'impegno individuale, per cui è moralmente, eticamente giusto... che ne so...non arrendersi alla forza della mafia, perché è eticamente giusto e questo è un modo; dall'altra parte, però, c'è un legame forte con la comunità, e il discorso lo si può porre anche da questo punto di vista, e lì il discorso diventa più un percorso legato alla fede, ad una lettura della realtà molto diversa...

Dalle storie degli intervistati appare chiaro che, nella fase della formazione del proprio sé, un ruolo centrale è attribuito alle persone che ci stanno intorno e che, più o meno volontariamente, finiscono per segnare in vario modo la vita degli individui con cui entriamo in relazione. L'Altro Significativo, sia esso un singolo o una collettività, ricopre, pertanto, un ruolo fondamentale nella costruzione dell'identità, essendo. colui che, confermando i valori interiorizzati in famiglia, offre lo spunto per arricchire la propria visione del mondo, il proprio modo di pensare, lasciando intravedere possibilità altre.

2.3. *Il valore dell'esperienza*

È possibile individuare dei fattori che, più di altri, manifestano il bisogno di realizzare esperienze significative che possano permettere agli individui di sperimentare e sperimentarsi.

Così, un'esperienza *forte* finisce per determinare un mutamento reale nelle esistenze, a produrre una presa di coscienza, una solida consapevolezza che inciderà radicalmente sulle scelte di vita.

Anche quando le esperienze sono cercate, i risvolti sono quasi sempre impreveduti e, spezzando la *routine* della vita quotidiana, diventano strumenti per rielaborare l'immagine che si ha di sé e del mondo circostante. Non importa se l'esperienza venga compiuta per caso o per una scelta ben precisa, l'importante è che, una volta vissuta, questa produca negli individui una significativa trasformazione della percezione della realtà (Jedlowski, 1994).

Non sono poche le persone che, per esempio, raccontano di viaggi intrapresi alla volta di paesi dove l'ingiustizia e gli squilibri di una globalizzazione prodotta da un modello capitalistico sempre più vorace, si mostrano con il loro vero volto. Si tratta di esperienze talmente importanti da determinare dei mutamenti significativi in quelli che erano gli stili di vita originari di chi le ha vissute, come si è verificato a Giuliana, insegnante milanese di 38 anni:

quando avevo più o meno vent'anni, ho fatto un viaggio in Perù, e da lì sono venuta a conoscenza di un mondo completamente diverso. (...) A vent'anni io avevo vissuto a Milano, nella mia scuola, al liceo, in una situazione molto protetta ed è stato abbastanza scioccante toccare con mano questa realtà. E da quella è nata poi tutta l'idea di fare... Non sono cambiata dall'oggi al domani, però nel tempo ho capito che questo viaggio mi è servito molto, insomma! Ho acquisito qualcosa che poi è diventato patrimonio mio e ancora adesso continua ad esserlo!

La ricerca di percorsi non convenzionali dei consumatori etici consultati si evince anche dal difficile rapporto da loro intrattenuto con le istituzioni classiche: il forte bisogno di partecipazione e di impegno civile che viene descritto da tutti gli intervistati non trova corrispondenza in quegli ordinamenti che nella modernità hanno rappresentato il luogo naturale entro cui esprimere la propria personalità.

Le organizzazioni religiose, partitiche o anche sindacali vengono viste da quasi tutte le persone sentite con molta diffidenza: tacciate di essere autoreferenziali, con regole stantie e rigide, esse non sono più in grado di rispondere ai bisogni e alle esigenze di una società in continuo mutamento.

Che ci si trovi al Centro, al Nord o al Sud, che si tratti di impegno politico o religioso, le analogie sono evidenti. Marco, di Milano, racconta:

Poi c'è stato l'incontro con CL che è stato abbastanza lungo, ci sono stato cinque anni e mezzo che poi ho abbandonato con una rottura abbastanza decisa. (...) Uscendo da scuola, uscendo da casa, il tipo di società che incontravo entrando nelle case, entrando nei quartieri periferici, certi progetti, certe idee mi sembrava che non funzionassero più, soprattutto mi sembrava non funzionasse più quella idea di difendere l'ordine costituito...

Se la voglia di partecipazione resta inalterata e le istituzioni sono vissute con sempre maggiore inadeguatezza, occorre trovare altri mezzi, altre strade per esprimersi. È quello che ci dice Carla:

Ho fatto parte della sezione di Terni di Rifondazione Comunista, un'esperienza finita male per un conflitto tra la sezione giovanile di cui io facevo parte e la segreteria che invece era costituita dai grandi vecchi. (...) Da lì ho lasciato! Ero già

iscritta all'associazione "il pettirosso" che si occupava di commercio equo, ho continuato lì e ho lasciato il partito.

Le esperienze fin qui analizzate – paradigmatiche della cultura del mondo del consumo etico – sono tutte accomunate da un elemento, un filo rosso che lega le esperienze dei singoli trasformandole in esperienza collettiva: la forza dirompente della "legge morale" che ne scandisce l'esistenza. L'impossibilità di sottrarsi, perché moralmente obbligati, nei confronti dell'Altro. Da qui la necessità di intraprendere stili di vita alternativi, perché non si tratta solo di consumare eticamente, quanto, piuttosto, di un "vivere altrimenti".

2.4. *Comportamenti e riflessioni dei consumatori etici*

L'Occidente globalizzato si caratterizza, secondo Bauman (1999), per una sorta di ambivalenza dell'agire sociale che, se da una parte comporta quella che egli definisce la tendenza alla "adiaforizzazione", intesa come uno scollamento di buona parte delle azioni individuali dalla sfera del giudizio morale, dall'altra, però, si assiste a strategie di vita che, senza passare dall'apparato burocratico convenzionale, danno luogo alle condizioni morali dell'uomo postmoderno. Il dar voce agli impulsi morali comporta come conseguenza "assumersi la responsabilità per gli altri, cosa che a turno porta al coinvolgimento nel destino dell'altro e a impegnarsi per il suo benessere" (*ibidem*: 50).

È questo il senso che i consumatori etici attribuiscono al loro agire, come cerca di spiegare Federica, ventiduenne di Messina:

Il fine di questa cosa non è quello dell'aiuto fine a se stesso, che poi, anziché dare, distrugge, ma quello di offrire un'alternativa al modo tradizionale di fare commercio (...) una alternativa a noi che consumiamo, ma anche ai produttori del Sud del mondo che non vogliono cercare elemosina ma vogliono lavorare dignitosamente ed è questa la cosa più bella.

Il senso dell'agire del consumatore etico consiste proprio nel tentativo di fornire un aiuto concreto al Sud del mondo superando l'umiliazione della carità, della pietistica prassi del "fare del bene". Da questo punto di vista, soprattutto a Milano, i consumatori dimostrano di avere le idee chiare, come fa Marco quando afferma che:

Io – devo dire la verità – dopo le prime due, tre volte che acquistavo dal commercio equo ho pensato che fosse una roba veramente ganza, nel senso che abbinava un progetto di solidarietà (...) c'è una concretezza, non c'era da comprare l'oggettino che anche se fatto male lo compri lo stesso perché lo ha fatto il ragazzo

handicapato, che poi non userai mai e che lascerai in un angolo a prendere polvere, però lo compri, per solidarietà.

Un sistema siffatto smantella anche una certa visione eurocentrica, basata su un potere economico asimmetrico, tale per cui, se il cittadino del Nord si sente moralmente obbligato, pretende però, nell'ambito di una dinamica bidirezionale, di ricevere eguali attenzioni da parte dei produttori, aspetto, questo, che Lucia sottolinea con molto vigore:

Nella prima fase si comprava quello che capitava, poi, però, va bene che rispetto il tuo lavoro, però non posso neanche stravolgere le mie abitudini di vita e mangiare la pasta collosa, ecco, vediamo di intenderci!

La constatazione che i consumatori ritengano prioritaria la garanzia di eticità non significa, però, come sottolinea Lucia, che questo sia l'unico requisito preso in considerazione: la *qualità* e *l'estetica*, invero, riscuotono grande considerazione, al punto che la maggior parte degli intervistati attribuisce ad essi uno dei motivi del successo del commercio equo e solidale. Da questo punto di vista, il *fair trade* soddisfa tanto il piacere personale quanto il rispetto degli altri, garantendo un appagamento che passa attraverso vari livelli (Di Nallo, 2004: 71-81).

Una volta intrapreso questo stile di vita alternativo, tutti gli intervistati dichiarano di aver cominciato ad adottare anche altre forme di consumo responsabile. Il consumo critico sembra essere la pratica di consumo più seguita, benché molti ne evidenzino le difficoltà: questo stile di vita presuppone, infatti, una motivazione fortissima, che giustifica il dispendio di tempo e di energie profuse nel selezionare accuratamente ogni singolo prodotto.

Alberto illustra il suo stile di vita radicale, di tutte le "strategie" (de Certeau, 1974) di consumo adottate, anche in relazione ai prezzi, elemento, quest'ultimo, che rimane una variabile imprescindibile, specie per i consumatori a basso reddito:

Per una questione di budget, rivolgo i miei acquisti verso i prodotti della piccola distribuzione o presso gli Hard- discount della Coop, dove controllando le etichette vedi che gli stabilimenti sono gli stessi... e così riesco a sopravvivere. Ho deciso di cambiare stile di vita: preferisco non buttare l'acqua della pasta anziché comprare il detersivo per fare i piatti; anziché mettere tre o quattro misurini di detersivo nella lavatrice, ne metto mezzo, perché tanto i panni si lavano lo stesso. Ragionando in questi termini, consumo equo sì, ma non solo (...) il mio senso di essere consumatore etico, è che il consumatore è un consum-attore!

Lucia racconta il suo tentativo di fuga dalla forza fagocitante di un capitalismo sempre più proteso a imporre il suo modello omologante:

i supermercati, i centri commerciali e adesso anche le bancarelle, sono di un appiattimento assoluto, tutti le stesse cose (...) che è una cosa tremenda... è assurdo! Più c'è scelta, meno puoi scegliere: quando mi trovo di fronte a centocinquanta tipi di yogurt o a quaranta tipi di dentifricio, mi viene una rabbia... ma un dentifricio a cosa serve? A pulire e a proteggere i denti! Quando mi trovo davanti a quaranta tipi di dentifricio diversi, non scelgo più, perché diventa troppo difficile capire quello che mi serve, a quel punto lo prendo a caso e così con gli yogurt... È una scelta fasulla, credi di scegliere e invece compri lo stesso prodotto... non è possibile!

L'elemento più interessante che emerge con forza dalla ricerca fin qui condotta e che accomuna quasi tutti gli intervistati, è legato alla scarsa fiducia riposta non solo nei confronti dell'intero sistema economico di stampo capitalistico (accusato di aver occultato gli enormi costi sociali e ambientali che si celano dietro ogni singola merce), ma anche nei confronti delle grandi istituzioni che hanno caratterizzato la storia della modernità: i partiti di massa, le istituzioni ecclesiastiche, le grandi organizzazioni sindacali, ecc.

Considerate sempre più spesso come degli enormi contenitori privi di contenuti, distanti dai problemi del quotidiano, troppo rigide rispetto ai bisogni e alle istanze delle persone, le istituzioni sociali cessano di vedere riconosciuta la loro centralità.

Quando si parla di "crisi dei valori", si rischia di non cogliere il mutamento culturale in atto. L'allontanamento dalle forme tradizionali di partecipazione politica o religiosa, deve essere considerata come un "conflitto tra valori, tra due concezioni diverse, per stile e per contenuto, della società, della politica e della democrazia" (Beck, 2000: 46).

Attraverso il loro agire, basato su nuove scelte etiche, i consumatori dimostrano come, frequentemente, gli individui siano più pronti delle istituzioni sociali e dei loro rappresentanti a cogliere i mutamenti in atto modifica.

L'individualismo di cui troppo superficialmente è tacciata la società occidentale contemporanea, nasconde invece il sorgere di un "individualismo altruista" che "trova proprio nella deprecata «decadenza» dei vecchi valori la disponibilità ad accogliere l'altro" (*ibidem*: 50) in virtù dell'acquisita consapevolezza che "chi vive per sé, deve vivere socialmente" (*ibidem*).

Da questi primi risultati emerge con chiarezza una compresenza di fattori che formano l'ossatura del patrimonio culturale del consumatore etico. Fattore determinante, nel Mezzogiorno, sembra essere l'influenza derivante dalla famiglia. L'attivismo e l'impegno civico, sedimentato attraverso l'esempio delle generazioni precedenti, sembra avere un maggiore peso nel Centro-Italia e, infine, nel Nord sembra prevalere un insieme di valori religiosi e di partecipazione politica.

Nel prosieguo di questa ricerca si cercherà di comprendere attraverso un maggiore approfondimento il ruolo giocato dalla famiglia, dalla religione, dalle esperienze personali e collettive nella formazione di una coscienza etica che gli individui esprimono attraverso le loro scelte di consumo.

Riferimenti bibliografici

- Bauman Z., *La società dell'incertezza*, il Mulino, Bologna, 1999.
- Becchetti L., Costantino M., *Il commercio equo e solidale alla prova dei fatti*, Bruno Mondadori, Milano, 2006.
- Beck U., *I rischi della libertà*, il Mulino, Bologna, 2000.
- Berger P.L., Luckman T., *La realtà come costruzione sociale*, il Mulino, Bologna, 1969.
- Crespi F., Fornari F., *Introduzione alla sociologia della conoscenza*, Donzelli, Roma, 1998.
- De Certeau M., *L'Invention du Quotidien*, Gallimard, Paris, 1990.
- Di Nallo E., "Il consumo come area esperienziale", in *Sociologia del lavoro e dei consumi*, n. 93, 2004.
- Fabris G., *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, FrancoAngeli, Milano, 2003.
- Gendron C., Lapointe A. et al., *Il consumerismo politico nell'era della mondializzazione economico: azionariato militante e consumo responsabile*, in Tosi S. (a cura di), *Consumi e partecipazione politica*, FrancoAngeli, Milano, 2006.
- Gerth H., Wright Mills C.W., *Carattere e struttura sociale*, UTET, Torino, 1969.
- Jedlowski P., *Un giorno dopo l'altro*, il Mulino, Bologna, 2005.
- Krier J.M. (a cura di), *Fair Trade in Europe 2005. Facts and Figures on Fair Trade in 25 European countries*, Fair trade Advocacy Office Brussels, 2005.
- Lipovetsky G., *L'era del vuoto*, Luni, Milano, 1995.
- Lipovetsky G., *Métamorphose de la culture libérale: éthique, médias, entreprises*, Liber, Montréal, 2002.
- Maffesoli M., "Creazione, consumo", in *Sociologia del lavoro e dei consumi*, n. 99, 2005.
- Marx K., *Per la critica dell'economia politica*, Editori Riuniti, Roma, 1957, III edizione, I ristampa, 1971.
- Perna T., *Fair trade. La sfida etica al mercato mondiale*, Bollati Boringhieri, Torino, 1998.
- Perna T., "La réalité du commerce équitable", in *Revue du MAUSS*, n. 15, 2001.
- Schutz A., *Saggi sociologici*, UTET, Torino, 1979.
- Tallontire A., Rentsendorj E., Blowfield M., "Ethical Consumerism and Ethical Trade: A Review of Current Literature", in *Policy Series 12*, Social and Economic Development Department, Natural Resources Institute, University of Greenwich, 2001.

Rischio etico e responsabilità sociale del Gruppo EDF

di Anne Salmon

L'etica o la responsabilità sociale dell'impresa sono nozioni che le direzioni dei grandi gruppi industriali hanno introdotto in maniera massiccia dagli anni '90. Spesso sono identificate con dei processi manageriali. L'appello alla moralizzazione del capitalismo evoca per alcuni storie utili solamente per addormentare la critica. Ideologia morbida, i discorsi etici delle imprese diventate "socialmente responsabili" non avrebbero altri effetti se non quello di mascherare, attraverso timide concessioni alla decenza morale, una redistribuzione ingiusta dei profitti tuttavia in netta progressione.

Le ricerche in sociologia¹, in economia o nelle scienze amministrative e manageriali² sono sempre più impegnate a sottolineare gli aspetti riduttivi di tale diagnosi³. Quest'ultima ha l'inconveniente di occultare il carattere dannoso dei dispositivi realizzati e delle organizzazioni che li sottendono.

La specializzazione delle ricerche conduce tuttavia troppo spesso ad isolare le diverse concezioni sviluppate dalle imprese. O a considerare "l'etica", la "responsabilità sociale ed ambientale dell'impresa" come altrettante pratiche destinate a succedersi senza tenere in considerazione i fatti: lungi dal sostituirsi gli uni agli altri, i codici "etici", i dispositivi in materia di responsabilità sociale o più recentemente di sviluppo sostenibile, si completano e si rafforzano reciprocamente per comporre un'architettura di cui colpisce la coerenza. Queste varie tematiche infatti sono sempre più presenti nei testi ufficiali: in alcuni casi, i codici etici fanno esplicitamente riferimento alla nozione di responsabilità dell'impresa (è il caso del codice di EADS, ad esempio); in altri, gli accordi di responsabilità sociale dell'impresa mobilitano i valori etici dei contratti (è il caso di EDF o

1. La Rosa M., Radi L. (a cura di), *Etica e impresa*, n. 96, ottobre, 2004.

2. Ballet, J., de Bry, F., *L'entreprise et l'éthique*, éditions du Seuil, Paris, 2001.

3. Salmon A., *Ethique et ordre économique*, CNRS Editions, Paris, 2002.

di Arcelor, ad esempio). Alcune imprese, come il gruppo Thales, concretizzano l'integrazione di queste politiche individuando un "responsabile dell'etica e della responsabilità sociale dell'impresa" a capo del servizio o della direzione incaricata di queste questioni.

Occorre dunque non esaminare separatamente queste componenti per analizzare le loro relazioni ed i significati che generano. È in questa prospettiva che esamineremo il caso dell'impresa EDF. Quest'impresa si presenta di ovvio interesse, così come il suo percorso etico, che ha portato nel 2005 alla firma di un accordo di "responsabilità sociale d'impresa" con i sindacati che copre un periodo di circa 10 anni. Utilizzata dalla direzione allo scopo d'accompagnare questi cambiamenti profondi presso i lavoratori dipendenti, l'etica sarà definitivamente colonizzata dalle logiche manageriali? O accadrà qualcosa di diverso?

1. Il discorso etico della direzione del gruppo EDF

Il gruppo francese EDF è leader nella produzione e distribuzione d'elettricità. È costituito da una rete di imprese e fornisce energia e servizi a più di 40 milioni di clienti per un'ampia parte basati in Europa. Fino ad oggi in situazione di monopolio sul mercato francese dell'elettricità, EDF da una dozzina di anni si sviluppa allo stesso tempo come investitore e come operatore sul mercato europeo, in Sud America, in Asia ed in Africa. Creata dalla legge di nazionalizzazione nel 1946 sotto lo statuto giuridico di stabilimento pubblico a carattere industriale e commerciale (EPIC), l'impresa cambia di statuto in seguito alla promulgazione di una legge votata il 22 luglio 2004 (legge relativa al servizio pubblico dell'elettricità e del gas). Questa legge prevede la trasformazione di EDF in società per azioni. Questo cambiamento di statuto interviene alla data di pubblicazione del decreto (pubblicato, come precisa la legge, il 31 dicembre 2004 al più tardi). La legge, così com'è presentata nel sito ufficiale di EDF⁴, dota l'impresa "di un nuovo quadro giuridico adeguato ad un contesto concorrenziale ed alle regolamentazioni europee, pur confermando il mantenimento del servizio pubblico dell'elettricità e del gas in Francia".

La formalizzazione del discorso etico è iniziata nel 1995⁵, al momento dell'apertura dell'impresa al mercato internazionale. Ma è nel 2003, vigilia della promulgazione della legge relativa al nuovo statuto dell'impresa, che la direzione incentiva veramente un "percorso etico", la cui attuazione è affidata ad una "delegazione etica" creata in questa occasione.

4. www.edf.fr.

5. Tra i primi documenti dell'azienda possiamo notare: EDF, Groupe "éthique externe", *L'éthique d'EDF*, mars 1994 et EDF, *Ensemble - Notre Identité, GDF-EDF*, mars 1995.

La carta etica di EDF è elaborata in un contesto in cui le finalità di redditività finanziaria ed i mezzi per raggiungerli hanno modificato a fondo le basi del servizio pubblico, sulle quali si basavano la coesione e la regolazione sociale interna. Come spiega la direzione in vari testi ufficiali, la carta ha per vocazione di accompagnare questi cambiamenti che toccano sia le condizioni che il senso delle attività: internazionalizzazione, esternalizzazione di alcuni lavori, cambiamento di statuto, apertura del capitale e del mercato nazionale alla concorrenza.

Una delle funzioni del percorso etico iniziato dalla direzione è esplicitamente quello di rispondere ai rischi di una perdita di clienti e di una perdita d'identità nel contesto dell'apertura del mercato nel 2004-2007.

È così possibile leggere nel “Kit manager del percorso etico”, che contestualizza “il percorso etico” nel quadro dell'apertura del mercato 2004-2007 per EDF in Francia ed in quello della strategia del Piano d'azione industriale e sociale (Pais), “il rischio di perdere la nostra identità ed i nostri valori, che guidano l'azione professionale di tutti i lavoratori dipendenti e che si ancorano nel servizio pubblico che li caratterizza da cinquanta anni”. Conseguentemente occorre “ribadire chiaramente questi valori, sia per i nostri clienti che per la mobilitazione dei collaboratori del gruppo; ci sono derive che EDF non ammetterà, indipendentemente dalle tensioni del mercato; produciamo, distribuiamo e vendiamo l'energia secondo alcuni standard di qualità, osservando alcuni comportamenti verso i nostri clienti, con un'etica che vogliamo conservare”⁶.

La carta, indirizzata all'insieme dei lavoratori dipendenti del gruppo, è composta da tre documenti: i valori del gruppo, i principi d'azione collettiva, il memorandum etico. Questo testo, articolato in tre aspetti tutti tradotti in inglese, lo sarà anche “nelle lingue dei principali paesi del gruppo”⁷.

Il primo di questi documenti è una presentazione dei valori del gruppo. Evidenzia cinque valori che devono essere oggetto di un impegno individuale e collettivo: “rispetto della persona”, “rispetto dell'ambiente”, “prestazione”, “solidarietà”, “integrità”. Il secondo descrive i principi d'azione collettiva da adottare di fronte ai vari destinatari (clienti, fornitori, azionisti, Comunità). Si aggiunge un terzo documento di tipo “codice deontologico”, che si presenta come “un aiuto al comportamento individuale”. Questo “memorandum etico” precisa il modo in cui l'impresa intende che i lavoratori dipendenti portino questi valori sul piano individuale. Il memorandum situa i cinque valori in situazioni giudicate a rischio professionale: “il rispetto della legislazione”, “il conflitto di interessi”, “le attività

6. EDF, Délégation à l'éthique et à la déontologie d'EDF, *Le kit manager de la démarche éthique du groupe EDF* - Livret du manager, février 2004, pp. 4-5.

7. EDF, *La Dépêche*, 2346, 23/4/2003.

politiche”, “la corruzione”, “i regali”, “la protezione degli attivi”, “la riservatezza”, “l’espressione pubblica”, “la molestia”. Per ciascuna di queste nove “situazioni di rischio professionale” è effettuato un richiamo della norma “etica” generale. È in seguito proposta una serie di questioni che devono fungere da guida per l’argomento, con riferimento all’esame di situazioni e casi particolari: “ho la certezza che il mio comportamento è conforme all’impegno del gruppo di rispettare la convenzione OIT relativa ai principi e diritti fondamentali del lavoro, in particolare il lavoro dei bambini, la sicurezza dei lavoratori dipendenti e la lotta contro qualsiasi discriminazione?⁸”.

Un dispositivo di controllo interno è stato appena realizzato. Conferisce al percorso un carattere molto più coercitivo. Quest’aspetto corrisponde del resto ad una tendenza generale delle carte che evolvono in questo senso secondo la loro formalizzazione. Fin dal 2004, il delegato all’etica è incaricato dell’organizzazione di un “dispositivo d’allarme etico”.

I lavoratori dipendenti o qualsiasi altra persona (clienti, ecc.) sono invitati a prevenire questa responsabilità in caso d’inosservanza degli *standards* etici, sia nel caso in cui siano direttamente vittime oppure non. “L’allarme etico” è allora oggetto di una “indagine” interna che può condurre a sanzioni disciplinari. In alcune imprese queste sanzioni vanno fino al licenziamento. Intensificando il percorso, vengono realizzati dei controlli “sui rischi etici”. Nel 2006 uno ha riguardato le frodi interne, l’altro la molestia e le discriminazioni. Le carte (dei diritti), quella di EDF non fa eccezione, hanno così per oggetto non soltanto la mobilitazione e la motivazione dei lavoratori dipendenti attorno a valori considerati auspicabili, ma anche la normalizzazione dei comportamenti, per inquadrare le relazioni interpersonali e i rapporti con i beni materiali e gli interessi dell’impresa. Lasciando da parte le questioni relative all’organizzazione concreta del lavoro, operano tuttavia uno slittamento problematico delle responsabilità basando la “moralità dell’impresa” sulla somma dei comportamenti individuali dei lavoratori dipendenti. In questo senso, tendono a negare l’importanza delle strutture, mentre queste possono essere portatrici di valori esattamente opposti a quelli delle carte, sulle quali tuttavia i lavoratori dipendenti devono ormai regolare le loro condotte. I valori consegnati alla carta di EDF sono richiamati nel preambolo dell’accordo RSE firmato nel 2005 dalla direzione del gruppo con le parti sociali. In alcune filiali, in Polonia ad esempio, quest’accordo è introdotto parallelamente al percorso etico, come testimonia l’iniziativa della direzione della società di produzione Kogeneracja, che ha nominato un responsabile per “etica e responsabilità sociale d’impresa”.

8. EDF, *Mémento éthique du groupe EDF*, 26/3/2003 p. 4.

Se l'etica genera reti di valori, di norme e di obblighi, la cui direzione auspicata è una regolazione delle relazioni sociali nell'ambito delle imprese, la responsabilità sociale d'impresa si situa a livello diverso. Consiste generalmente nella dichiarazione della capacità delle imprese di elaborare una cornice normativa delle loro attività in un contesto di mondializzazione dei sistemi produttivi e finanziari. Questa cornice ha la peculiarità di essere emanata dalle case madri e di applicarsi all'insieme delle imprese controllate, comprese quelle all'estero. Come è precisato nel capitolo sul campo d'applicazione dell'accordo: "Il presente accordo si applica alle società nelle quali il gruppo EDF esercita direttamente il controllo (...) Nelle società in cui EDF è presente in modo significativo senza esercitare il controllo diretto, i firmatari si impegnano a promuovere il presente accordo per farne riprendere ed applicare al massimo le disposizioni"⁹. Si rivolge quindi, secondo modalità più flessibili, alle imprese in subappalto ed ai fornitori.

L'accordo sulla responsabilità sociale dell'impresa intende dunque imporre alle imprese del gruppo il rispetto di alcuni principi negoziati con le parti sociali nei settori sanità/sicurezza; il contributo allo sviluppo delle energie rinnovabili; un aiuto all'inserimento professionale (in particolare per i giovani e le persone in situazione d'esclusione professionale, attraverso dispositivi di formazione, dello sviluppo del tutorato per inquadrare i giovani in inserimento professionale); o delle ristrutturazioni industriali, per citare soltanto alcuni esempi. L'accordo raccomanda d'altra parte l'applicazione di convenzioni internazionali come quelle dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro: garanzia della libertà sindacale e dei principi di contrattazione collettiva; abolizione dell'utilizzo del lavoro forzato ed obbligatorio; divieto del lavoro e dello sfruttamento dei bambini; lotta contro le discriminazioni¹⁰.

L'accordo presenta sviluppi sociali innegabili, rispetto alle legislazioni in vigore in alcuni paesi in cui EDF si è insediata (è il caso della filiale cinese per i diritti sindacali). Inoltre, come sottolinea uno dei sindacati firmatari, il testo costituisce una leva sulla quale le organizzazioni sindacali possono sostenersi, per forzare le direzioni "delle imprese sotto controllo" a rispettare i loro impegni in materia di ristrutturazioni industriali.

L'accordo EDF prevede un seguito regolare del percorso, che permette alle organizzazioni sindacali di riunirsi beneficiando di una logistica finanziariamente a carico dell'impresa. Questo tipo d'accordo non può dunque essere cancellato con un colpo di mano, col pretesto che non presenta

9. Accordo sulla responsabilità sociale del gruppo EDF, P.5 www.fce.cfdt.fr/n1/2006/09/bra_ieg_395.pdf, p. 4.

10. Idem, p. 5.

sviluppi considerevoli per i lavoratori dipendenti delle case madri, spesso effettivamente meglio protetti dalla legislazione del lavoro. Invece, alcuni punti sollevano interrogativi.

In fondo, l'accordo contribuisce a delimitare un perimetro nel quale la casa madre ritiene di potere e dovere esercitare un'influenza. Così si legge: "Quando una modifica del gruppo di azionisti o del patto di azionisti del gruppo EDF ha per effetto di far uscire una società dal perimetro così definito, l'accordo cessa di esservi applicabile"¹¹.

Come potrebbe essere diversamente? Questa formulazione, che si trova in altri accordi in tema di responsabilità sociale d'impresa come quello di Arcelor ad esempio, è bizzarra poiché introduce precisazioni che non hanno luogo di esistere eccetto che per chiarire ambiguità sulla natura dell'influenza esercitata in questo perimetro. Ma i codici sono atti che nascono da soggetti economici privati e non hanno alcuna autorità legale, per cui l'obbligo cessa immediatamente quando il legame economico che è alla loro origine svanisce. La responsabilità sociale d'impresa, come noto, non è parte di una legislazione internazionale anche se istituzioni pubbliche europee ed internazionali sostengono questi passi. Questi accordi, come i codici etici, non dipendono neppure da un diritto accordato alle imprese dalle autorità pubbliche di regolazione delle relazioni economiche e sociali nel perimetro sul quale esercitano un controllo.

Andare in questa direzione significherebbe svegliare i vecchi demoni del passato industriale. Quando i proprietari come privati si concedettero il diritto di emettere delle regolamentazioni di polizia del lavoro nell'ambito del loro stabilimento. Epoca nel corso della quale le autorità pubbliche sono state tentate, in Francia, di concedere loro la legittimità di questo potere di regolamentazione, come testimonia un progetto di legge detto "progetto Costaz" ed il suo commento, elaborati nel 1799: è "necessario, per garantire il miglior impiego degli sforzi della classe operaia, che chi dirige il lavoro sia esattamente obbedito in tutto ciò che riguarda il lavoro stesso. Occorre che possa stabilire la subordinazione tra gli operai, secondo i loro diversi gradi d'abilità, e conformemente all'interesse dello stabilimento; che possa regolare il modo in cui si faranno la distribuzione delle materie prime ed il reddito delle materie fabbricate; infine che possa decidere in altre circostanze... Bisognerà realmente fornire a tutti questi dettagli regolamenti che emanino dall'autorità pubblica (...) la migliore cosa da fare è dunque di autorizzare coloro che sono incaricati della conduzione del lavoro a regolare ciò che vi è relativo"¹².

11. Idem, p. 4.

12. Anne Biroleau, *Les règlements d'ateliers 1798-1936*, Bibliothèque nationale, Paris, 1984.

Questo “progetto Costaz” non è stato promulgato, cosa che non ha comunque impedito l’espansione dei regolamenti aziendali nel corso del XIX secolo, ma anche la loro scomparsa nel corso del XX secolo a favore di un compromesso sociale basato su un’altra concezione della regolamentazione delle relazioni sociali ed economiche.

2. Quale accoglienza da parte dei lavoratori dipendenti?

Una prima indagine¹³, svolta nel 2004-2005 presso una cinquantina di lavoratori dipendenti e di sindacalisti, per conto del Consiglio superiore dei quadri e dei capi-reparto di EDF, mostra quanto la ricezione di questi discorsi sia problematica. Sulla base del lavoro concreto e delle evoluzioni percepite dai lavoratori dipendenti, le interviste hanno cercato di analizzare i legami tra il loro vissuto quotidiano e l’etica definita nella carta elaborata nel 2003 dalla direzione. Senza pretendere l’esaustività delle domande né la generalizzazione dei risultati, questo studio permette di formulare alcuni spunti di riflessione per comprendere i limiti dei passi compiuti dalle imprese.

Se è effettivamente difficile non essere d’accordo con valori come, ad esempio, il rispetto della persona, il consenso non permane appena sono prese in considerazione le condizioni di lavoro garantite nell’impresa e la loro traduzione nel quotidiano. Come sottolinea un rappresentante sinda-

13. Questo programma di ricerca è stato proposto al Consiglio superiore dei quadri e dei capi-reparto di EDF che ha le prerogative del Comitato centrale d’impresa sulla parte economica, nel contesto del negoziato sull’accordo in tema di responsabilità sociale. I sindacati che hanno negoziato e quindi firmato l’accordo sono, dunque, stati destinatari di questo studio qualitativo. Nel contesto di una prima fase della ricerca, il lavoro è stato condotto in due tempi. Da un lato, l’analisi di un corpus di documenti che emanano dalla direzione e, dall’altro, l’analisi di un insieme di interviste presso una cinquantina di persone fra cui una trentina di lavoratori dipendenti ed una decina di sindacalisti della casa madre e delle filiali all’estero (la traduzione dei sindacalisti cinesi, brasiliani, polacchi, inglesi è stata garantita da traduttori professionali). Altre interviste sono state realizzate presso membri della direzione generale responsabile in carica del percorso etico del gruppo, del negoziato dell’accordo sulla responsabilità sociale d’impresa, e dello sviluppo sostenibile. Sulla base delle proposte delle direzioni dei centri e del volontariato dei lavoratori dipendenti, le interviste di tipo semi-strutturato sono state condotte presso agenti che appartengono al collegio quadri o equivalenti, capi intermedi, capi-reparto e rappresentanti sindacali locali in contesti professionali molto differenziati (servizi, commercio, produzione, internazionale). Questa prima fase, oggi completata, è il punto d’appoggio di una nuova ricerca intitolata “etica e lotte sociali”. Questa seconda fase, che riguarda tutto il settore energetico, offre, una prospettiva comparativa poiché implica cinque imprese di questo settore. Questa ricerca è stata mobilitata in una serie di pubblicazioni fra le quali in Italia Salmon (2007); in Canada Turcotte e Salmon (2005), per la Francia Salmon (2006 e 2007).

cale: “Si può soltanto aderire a questo tipo di cosa poiché è grazioso, è ben scritto... sto cercando il termine: è animato di buone intenzioni, è buono... ma si sa fin d’ora che quello non sarà applicato, quello non può essere applicato”. “Non ho una comprensione evidente di questi valori”, spiega da parte sua un quadro: infatti, quando si parla di valore, c’è spesso una riserva del management a pubblicare i valori, perché molti pensano che non si arriverà a garantirli”.

Il sospetto, o a volte l’indifferenza, in relazione al discorso etico della direzione non è proprio di una sola categoria di personale, ma la si trova nei quadri, presso i capi intermedi o i capi reparto. “In realtà, non è un caso se si ha una carta etica ora. Vuol dire che è in questo momento che l’applicazione dell’etica è meno ovvia”: un addetto di produzione. “Sì, attualmente c’è un passo, ma sapete perché? È perché si rientra in un sistema concorrenziale”: un agente d’esecuzione. “Infatti, li si trova (questi valori) negli impegni dell’impresa. Dunque questo può fare parte di un sistema di gestione che definisce il nostro sviluppo come arretrato, non saprei. Dopo, è un mezzo di comunicazione, occorre vedere l’ufficio della comunicazione, come vogliono farlo vivere”: un capo intermedio.

Più la carta viene interpretata come l’immagine formalizzata dalla direzione dell’etica effettiva dell’impresa, più essa può essere oggetto di reazione violenta di rifiuto. “Sono abbastanza allergico nei confronti degli argomenti dell’etica, perché sono uno che ha bisogno di avere una conformità tra i discorsi ed i fatti. Dunque, a partire dal momento in cui non sento per niente questa conformità e dove, al contrario, sento soltanto l’inverso, la mia allergia peggiora, è chiaro: un addetto di produzione.

Il divario tra i discorsi e la realtà è allora evocato per criticare il percorso, che è sospettato di mascherare un deficit d’etica con dichiarazioni d’ordine ideologico. In alcuni casi, tuttavia, i discorsi pubblicati possono essere considerati come un’arma per resistere a pratiche o ad ingiunzioni giudicate contrarie ai principi ed ai valori consegnati nella carta. È ciò che sottolinea, non senza sfumature, quest’altro quadro: «Non, penso che sia importante affermarli (i valori). Affermare, è esporsi, correre un rischio. È fornire chiaramente al direttore informazioni. Oggi, a me, direttore, dicono “bene, trasferirai un tale... perché è un po’ vecchio, dunque sbarazzati di lui. È bravo, ha lavorato bene, ma là, in marketing, vedi, hanno soltanto giovani... allora, bene, se puoi, tu lo metti alla finestra, non gli si passano più i progetti e si vedrà se si indigna”. Posso dire al mio capo: “Aspetta, guarda quel che è scritto là, non è coerente, dunque mi rifiuto di farlo (...)”. Ma, tuttavia, è l’impresa, dietro, a difendere gli attori che sono in una buona posizione, ed a punire coloro che non sono allineati rispetto alla logica dichiarata». E il rischio è che la mia posizione sia resa pubblica, ma che ciò non serva a nulla. Del tipo, «Entro in conflitto con il mio capo (...) ed il mio capo mi dice: “Ascolta, fallo, altrimenti, non avrai l’aumento e inoltre ti metterò in cattiva luce”» (un quadro di produzione).

Quando i lavoratori dipendenti pensano che la carta esprime non ciò che è, ma quello che dovrebbe essere, l'adesione dipende in gran parte dalla fiducia nella direzione. Le questioni riguardano principalmente la sua volontà di mettere in pratica i principi d'azione dichiarati e le possibilità di una mobilitazione collettiva intorno a questi orientamenti.

I quadri sono divisi su queste due interpretazioni: l'etica come espressione di ciò che è o l'etica come orizzonte auspicabile. Le critiche non sono dello stesso ordine nell'uno o nell'altro dei casi. Nel primo, si concentrano sull'adeguatezza della carta alle realtà constatate nel quotidiano. Nel secondo sull'atteggiamento della direzione e la coerenza tra i suoi impegni ed i suoi atti, con l'idea sulla carta della necessità di offrire ai lavoratori dipendenti le condizioni di possibilità di un agire etico.

“È una minima motivazione” – spiega un rappresentante sindacale – “voglio dire che, anche quando si vuole, non si può sempre motivare qualcuno. Invece, si possono creare condizioni adatte perché la persona possa farlo. Ebbene, è uguale in questo caso, non si può obbligare qualcuno a rispettare qualcun altro; invece, si possono creare le condizioni perché ciò possa operarsi”. La credibilità del percorso è tuttavia, nei due casi, seriamente messa in causa. Allo stesso modo, quando alcuni valori incontrano una vera eco, i lavoratori dipendenti dubitano delle loro capacità di inquadrare l'azione collettiva. “Domani, con tutte le incertezze sul futuro dell'impresa, l'eventuale taglio del proprio posto, si avranno tantissime situazioni molto diverse nell'impresa (...) con posti che saranno più o meno sotto pressione economica e faranno sì che questi valori, che sono comuni precisamente a tutti gli attori oggi, rischino di diventarli sempre meno” (un quadro di produzione).

Il modo idealista che hanno le direzioni di costruire un quadro normativo per arginare questa sensazione di dissoluzione dei valori, suscita tensioni appena i lavoratori dipendenti riferiscono questi “ideali in sé” alle relazioni sociali ed alle loro evoluzioni tendenziali dell'impresa. L'incanto è rotto quando confrontano questo sistema di valori al quale si vorrebbe che si piegassero in nome di finalità sociali o umane, ad altre pressioni che ritengono più costrittive anche se non auspicabili: le esigenze dei mercati e delle finanze, quelle di redditività e d'efficacia, la pressione dei risultati a breve termine, la moltiplicazione degli indicatori e degli obiettivi, i cambiamenti organizzativi permanenti, la pressione sul costo del lavoro, l'esternalizzazione delle occupazioni, lo sviluppo del subappalto e la perdita di competenze. Queste riserve formulate dalle persone intervistate non devono tuttavia accreditare troppo rapidamente le tesi che ridurrebbero il campo delle loro preoccupazioni alla difesa rigorosa dei loro interessi materiali, sia individuali che collettivi. Le aspirazioni dei lavoratori dipendenti comportano una dimensione etica. I temi della solidarietà e della lotta contro l'isolamento nella concorrenza, del rispetto della persona e della

lotta per il riconoscimento nel lavoro, sono ricorrenti nelle interviste realizzate. La constatazione di un impoverimento delle relazioni umane ridotte ad una funzionalità pura è una fonte d'angoscia etica. Quest'angoscia, spesso individuale, può essere la molla di resistenze collettive? Si possono individuare, almeno a titolo d'ipotesi, le grandi linee di controproposte per la rinascita di un'etica al lavoro?

3. L'etica al lavoro, una sfida di lotte sociali?

La domanda posta è quella della messa in relazione dei fini umani e sociali e dei mezzi economici. Quest'articolazione tra i valori ed il sistema non va da sé, e due grandi posizioni possono entrare in conflitto.

La prima posizione si fonda su una separazione più o meno netta tra i mezzi e le fine. Questa separazione ha per linea direttiva l'idea secondo la quale l'organizzazione dei mezzi può essere razionale sul piano degli obiettivi di crescita illimitata a condizione di mettersi, in seguito, al servizio di un bene comune. Questa logica utilitarista, può condurre a legittimare la disumanizzazione del lavoro in nome di un benessere umano situato in un'altra sfera, mentre la sfera della produzione resterebbe sottoposta alla razionalità strumentale. In questo caso, l'etica d'impresa mira principalmente a giustificare i sacrifici e la razionalizzazione del lavoro in attesa di renderlo più efficace dal punto di vista della produttività e del guadagno, proponendo un sistema etico compensativo. Quando quest'ultimo si ritira dalle realtà concrete, si è collegato ad una mistica sociale. Così l'organizzazione del lavoro può, ad esempio, completamente indurre condotte individualiste di concorrenza e di competizioni che le carte, dal canto loro, tentano di controllare, attraverso la promozione di valori di solidarietà, di rispetto della persona, ecc.

Questi valori che non si ancorano nelle relazioni interpersonali, sono offerte ai lavoratori dipendenti per moderare la guerra di ognuno contro gli altri, che il sistema paradossalmente prepara allo stesso tempo. Come si vede, in quest'impresa, i lavoratori dipendenti resistono a questa separazione del sistema e dei valori.

Una seconda posizione merita di essere esaminata. Si esprime in modo diffuso nelle interviste. Questa posizione tende al contrario a fondere il fine nei mezzi, considera le finalità non concepite soltanto all'orizzonte dei sacrifici consentiti in una sfera del lavoro disumanizzata, ma afferma che quali che siano i fini che ci si propone di raggiungere, essi debbano situarsi al centro dei mezzi. Questa forma d'articolazione suppone che non siano dissociate le finalità che si considerano ed il lavoro concreto attraverso il quale i fini devono essere realizzati. Nei confronti delle analisi empiriche realizzate presso i lavoratori dipendenti di EDF, ci si rende conto che

queste questioni sono lungi dall'essere astratte. Sono determinanti anche sul piano della formazione o del mantenimento di un'etica al lavoro. Infatti, l'organizzazione attuale del lavoro tende ad una razionalizzazione degli scambi e delle comunicazioni in attesa di un aumento di *performance*. Quest'organizzazione sviluppa condotte concorrenziali da cui si attendono aumenti di produttività: l'organizzazione del lavoro è strutturata razionalmente rispetto a questo scopo. Quest'organizzazione, che si regola sempre più sul modello delle relazioni mercantili tra gli individui e tra i servizi, ha per effetto di indebolire i collettivi di lavoro e soprattutto "l'effervescenza collettiva" che è per Emile Durkheim e per i solidaristi, tra cui Célestin Bouglé, una delle fonti della morale. Il tempo della gratuità e dell'autonomia è ridotto a profitto di un tempo strettamente produttivo che si valorizzerà e si misurerà. Occorre parlare di una morale economica in costruzione concependo l'impresa come un gruppo suscettibile di esserne il crogiolo? Lo studio empirico sul quale qui ci basiamo permette di dubitarne. Dissociando i mezzi dai fini, l'impresa economizza precisamente questa "effervescenza collettiva" difficilmente prevedibile e di colpo controllabile. Ma l'etica professionale è in gran parte dipendente dalle condizioni sociali e particolarmente dalla vitalità dei collettivi di lavoro: è auspicabile come prova di un'esistenza morale comune espressiva di una vita sociale ad aspetto multiplo e non l'inverso, cioè ipotizzare che la coesione sociale dipenderebbe dalla formulazione preliminare di un'etica auspicabile in sé, nei confronti della quale un insieme di individui interessati a cooperare dovrebbe identificarsi. È perché c'è una vita collettiva che si spiega almeno in parte in modo autonomo, con una pluralità di sensazioni e di legami, che la Comunità di lavoro può affermarsi eticamente. L'analisi delle interviste dei lavoratori dipendenti suggerisce così forme di restauro di un'etica del lavoro meno idealiste di quelle proposte nelle carte. Tra i valori non scritti che determinano l'organizzazione del lavoro in previsione della redditività finanziaria, ed i valori pubblicati nelle carte, può essere scavato un solco ponendo i lavoratori dipendenti davanti a delle ingiunzioni paradossali ed intollerabili. Fonte di sofferenza individuale, l'angoscia etica potrà costituire la leva di lotte capaci di far resistere collettivamente all'offerta etica strumentale delle multinazionali, facendo valere un'esigenza etica del posto del lavoro? Quali ruoli possono giocare i sindacati su questo piano? I percorsi descritti qui necessitano, per essere affinati, di moltiplicare gli studi empirici comparativi centrati sulla dimensione etica delle lotte sociali¹⁴. In un contesto in cui la sofferenza sul lavoro supera in gran

14. Come detto nella nota 9, una ricerca che va in questo senso è attualmente in corso con il Consiglio Superiore dei quadri e dei capi-reparto di EDF. Intitolata *Etica e lotte sociali*, questa ricerca riguarda cinque imprese del settore energetico (nucleare,

parte le sole sfide materiali, come può l'angoscia etica individuale costituire una leva d'emancipazione collettiva? Come i sindacalisti tengono conto, o meno, del carattere etico delle lotte sociali? Questo può arricchire il campo delle rivendicazioni? In certi casi non entra in tensione con la difesa degli interessi strettamente materiali? E se sì, come affrontare queste difficoltà?

Queste questioni sono lungi dall'essere ovvie, poiché se il desiderio di riconoscimento, di rispetto della persona, di solidarietà è al centro dei discorsi dei lavoratori dipendenti, la traduzione di queste preoccupazioni etiche in termini di proposte concrete e di cambiamenti non è semplice. Sarebbe vano credere che i negoziati attorno a queste tematiche dell'etica o della responsabilità sociale dell'impresa condotte al livello delle istituzioni sindacali nazionali, europee o internazionali, possano da sole modificare le tendenze che abbiamo sottolineato. Non possono farlo se non si legano fortemente agli attori presenti sul terreno, ai sindacalisti di base, e all'individuazione dei problemi concreti posti nell'impresa dalle contraddizioni sempre più vive tra i discorsi e le pratiche, tra i valori pubblicati e l'organizzazione del lavoro. Oltre ai problemi relativi alla ripartizione dei poteri quando si tratta di discutere sulle finalità dell'impresa e dunque sulla forza dei valori democratici al centro anche della sfera produttiva, si pone la questione della legittimità agli occhi dei lavoratori dipendenti di una partecipazione e di una presa in considerazione con i sindacati di questi argomenti emergenti. Infatti, il discorso etico è attualmente fortemente identificato con un processo manageriale gestito dalle direzioni. Da questo punto di vista, i sindacati non possono sottrarsi ad un intenso lavoro formativo per chiarire le sfide dell'etica nell'impresa. Questo impegno formativo presuppone uno sforzo per collegare le difficoltà concrete che esprimono i lavoratori dipendenti con la dimensione etica delle loro aspirazioni. In ogni caso, queste non possono essere ridotte ad una bisogno di senso che un mistico sociale potrebbe soddisfare senza problemi.

Riferimenti bibliografici

- Ballet J., de Bry F., *L'entreprise et l'éthique*, Éditions du Seuil, Paris, 2001.
- Biroleau A., *Les règlements d'ateliers 1798-1936*, Bibliothèque Nationale, Paris, 1984.
- Bouglé C., *Leçons de sociologie sur l'évolution des valeurs* (1922), dans le cadre de la collection *Les classiques des sciences sociales* dirigée et fondée par Jean-Marie Tremblay. Site web: www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index.html.
- Bouglé C., *De la sociologie à l'action sociale. Pacifisme. Féminisme. Coopération*, 1931, www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index.html.

- Bouglé C., *Qu'est-ce que la sociologie? La sociologie populaire et l'histoire. Les rapports de l'histoire et de la science sociale d'après Cournot. Théories sur la division du travail* 1925.
http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index.html
- Durkheim E., *Sociologie et philosophie*, PUF, Paris, 1996, (1924).
- Durkheim E., *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, PUF, Paris, 1998, (1912).
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F., *Mythes et réalités de l'entreprise responsable - Acteurs, enjeux, stratégies*, La Découverte, Paris, 2004.
- EDF, Groupe "Éthique Externe", *L'éthique d'EDF*, mars 1994.
- EDF, *Ensemble - Notre Identité*, GDF-EDF, mars 1995.
- EDF, *La dépêche*, n. 2057, 29/10/2001.
- EDF, *Relevé de décisions du Comex*, n. 166 17/03/2003.
- EDF, *La Dépêche*, 2346, 23/04/2003.
- EDF, Délégation à l'Éthique et à la Déontologie, *Charte éthique d'EDF: Valeurs du groupe EDF, Mémento éthique du groupe EDF, 2 Principes d'action collective du Groupe EDF*, 26/03/2003
- EDF Site officiel: www.edf.fr
- Accord sur la responsabilité sociale du groupe EDF*, www.fce.cfdt.fr/n1/2006/09/bra_ieg_395.pdf
- Enriquez E., *Les enjeux éthiques dans les organisations, Les sciences sociales et l'entreprise - Cinquante ans de recherches à EDF*, H.Y Meynaud (dir.), Editions La découverte, Paris 1996, p. 349.
- Galavielle J.P., Salmon A. (dir), "L'éthique et l'économique. Une affaire de politique" in *European Journal of Economic and Social Systems*, vol. 20, issue 2/2006.
- Juan S., *Pourquoi les organisations s'intéressent-elles à l'opinion publique? Organisation et management en question (s)*, Coordination générale Salvador Juan, Editions L'Harmattan, Paris, 1987, pp. 183-202.
- La Rosa M., Morri L., *Etica economica e sociale. Letture e documenti*, FrancoAngeli, Milano, 2005.
- La Rosa M., Radi L. (a cura di), "Etica e impresa", in *Sociologia del lavoro*, n. 96, 2004.
- Linhart D., *Face aux risques de désocialisation du travail*, in *Lumières sur la CCAS - Les activités sociales des salariés de l'énergie*, Editions Cercle d'Art, Paris, 2006 pp. 209-217.
- Morri L., *Etica e società nel mondo contemporaneo. Principi di giustizia per l'agire economico e sociale*, FrancoAngeli, Milano, 2004
- Salmon A., *Ethique et ordre économique*, CNRS Editions, Paris, 2002.
- Salmon A., *Mondializzazione, etica e lavoro*, Sapere, 2000, in corso di stampa, 2007.
- Salmon A., *La responsabilité sociale de l'entreprise*, in Laville J.L., Cattani A.D., Chicchi F., La Rosa M. (a cura di), *Dizionario dell'altra economia*, Sapere 2000, 2006.
- Salmon A., "Éthique et luttes sociales", in *L'Éthique en entreprise, Cadres et société*, n. 1, 2007, pp. 8-16.
- Salmon A., *La démarche éthique du groupe EDF: quelles réceptions dans l'entreprise*, in Turcotte M.F.B., Salmon A. (dir.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses de l'Université du Québec, Montréal, 2005.

- Salmon A., “Responsabilité des entreprises: un levier de l’exigence démocratique?”, in *Le Monde économie*, 27 septembre 2005, p. 6.
- Salmon A., “Etica e responsabilità sociale delle imprese: una sfida per il capitalismo?”, in La Rosa M. e Radi L. (a cura di), *Etica e impresa*, in *Sociologia del Lavoro*, n. 96, 2004, pp. 123-139.
- Salmon A., *L’offre éthique des entreprises. Une production du capitalisme. Retour sur auteurs. Cahiers internationaux de sociologie*, janvier-juin 2004, pp. 77-96.
- Wieviorka M., “Le modèle EDF: rétraction, déstructuration ou recomposition”, in *Les sciences sociales et l’entreprise - Cinquante ans de recherches à EDF*, sous la direction de H-Y Meynaud, Editions La découverte, 1996, pp. 111-125.

La rendicontazione sulla sostenibilità: l'esperienza del Gruppo Hera

di *Filippo M. Bocchi, Gabriele Magli e Gianluca Principato*

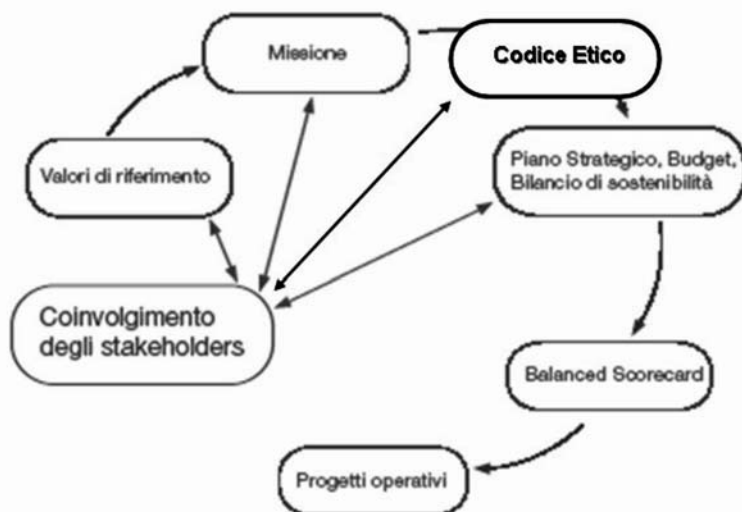
1. L'approccio alla RSI nel Gruppo Hera

Il Gruppo Hera nasce nel 2002 dall'integrazione di undici società *multiutilities* operanti nelle province di Bologna, Forlì-Cesena, Ravenna e Rimini. Negli anni successivi, a seguito di ulteriori integrazioni, il perimetro si è esteso alle province di Ferrara e Modena. Con questa operazione si è costituito uno dei principali operatori nel settore dei servizi pubblici locali in Italia, erede di una radicata, diffusa e consolidata tradizione imprenditoriale nella gestione di questi servizi. Il Gruppo è espressione di un territorio in cui i principi dello sviluppo sostenibile sostengono le scelte delle amministrazioni nei settori in cui l'azienda opera e ne rappresentano un tratto tipico e caratterizzante. In Emilia Romagna il sistema di relazioni istituzionali, economiche e sociali ha introdotto elementi di alta efficienza ambientale e sociale nel territorio, anticipando temi su cui si ha una sempre più diffusa sensibilità e attenzione tra i cittadini.

Nel maggio 2005 il Consiglio d'Amministrazione di Hera SpA ha deliberato la costituzione dell'unità organizzativa Corporate Social Responsibility in staff all'Amministratore Delegato. Compito di tale unità è di garantire che i principi di Responsabilità Sociale siano parte integrante della pianificazione e gestione aziendale.

Le motivazioni alla base di questa scelta del Consiglio d'Amministrazione risiedono innanzitutto nella volontà di considerare nella definizione della propria strategia e nei comportamenti quotidiani le aspettative legittime di tutti gli stakeholder e gli impatti che il proprio operato può avere a livello sociale e ambientale. In secondo luogo l'obiettivo di raggiungere un equilibrio strategico tra i diversi interessi, attraverso il loro bilanciamento. E infine una forte consapevolezza: la responsabilità sociale non aumenta i profitti delle imprese nel breve termine ma è un requisito indispensabile per aumentare il loro valore nel lungo termine.

Fig. 1 - La gestione della RSI nel Gruppo Hera e il ruolo del Bilancio di Sostenibilità



Ha così avvio il nuovo percorso di Hera nella responsabilità sociale, a partire dall'introduzione di un approccio multistakeholder nella gestione dell'impresa fino ad arrivare all'integrazione del processo di pianificazione e di gestione dell'impresa con gli strumenti della CSR.

Un percorso che nei primi due anni di lavoro ha compreso l'introduzione di un sistema di definizione e monitoraggio di obiettivi bilanciati (*balanced scorecard*), l'aggiornamento di Missione, Valori e Codice Etico, l'integrazione e l'allineamento del Bilancio di Sostenibilità con la pianificazione strategica (Piano industriale).

Oggi l'unità CSR è responsabile della redazione del Bilancio di Sostenibilità e del presidio dell'integrazione del sistema *balanced scorecard* con le strategie di sostenibilità.

La figura 1 mostra il percorso virtuoso utilizzato dal Gruppo per tradurre la strategia in attività quotidiane.

Questo percorso trova il suo punto di partenza nella Carta dei Valori ridefinita nel corso del 2006 attraverso il coinvolgimento di tutti i lavoratori del Gruppo. La Carta espone la missione del Gruppo e i suoi valori di riferimento e rappresenta quindi il primo passo per la traduzione della strategia in azioni di miglioramento.

La nuova Carta dei Valori ha rappresentato poi la base per l'aggiornamento del Codice Etico. Il lavoro di aggiornamento del Codice è stato ef-

Tab. 1 - Tabella riepilogativa dell'evoluzione della rendicontazione sociale

	2002	2003-2004	2005	2006
<i>Struttura del documento</i>	Presenza di parti descrittive e indicatori qualitativi	Introduzione di un capitolo specifico per il dialogo con gli stakeholder	Presenza di un capitolo per ciascun stakeholder	Presenza in ogni capitolo dei risultati rispetto agli obiettivi dichiarati nel bilancio precedente e degli obiettivi per il futuro
<i>Indicatori</i>	Parziale copertura delle società del Gruppo	Parziale copertura delle società del Gruppo	Completa copertura delle società del Gruppo e rendicontazione sugli argomenti ritenuti rilevanti per gli stakeholder	Completa copertura delle informazioni richieste dalle linee guida (livello di applicazione A+ delle linee guida GRI G3)
<i>Dialogo con gli stakeholder</i>	Non indicato nel documento	Iniziative di dialogo apposite focalizzate sul Bilancio	Iniziative di dialogo apposite focalizzate sulla percezione dell'azienda	Descrizione delle attività di coinvolgimento nelle attività ordinarie aziendali e sulle forme di dialogo strutturate
<i>Integrazione con gli altri strumenti di programmazione e controllo</i>	Parziale coerenza	Coerenza formale con il Piano Industriale	Completa coerenza rispetto agli obiettivi di miglioramento	Completa coerenza rispetto agli obiettivi di miglioramento e agli indicatori quantitativi

fettuato con le stesse logiche utilizzate nella ridefinizione della missione: il coinvolgimento e il dialogo con i principali stakeholder (con particolare attenzione ai lavoratori). Il Codice deve rappresentare per il Gruppo Hera il riferimento più “operativo” per la definizione e la gestione degli obiettivi di responsabilità sociale.

Gli strumenti di pianificazione, controllo e rendicontazione utilizzati dal Gruppo sono rappresentati dal Piano Industriale (che individua le linee strategiche nel medio periodo), dal Budget (che attribuisce le risorse fi-

nanziarie alle varie attività) e dal Bilancio di Sostenibilità (che verifica il raggiungimento degli obiettivi e che misura gli impatti economici, sociali e ambientali prodotti nei confronti degli stakeholder aziendali). Questi strumenti sono coerenti tra di loro e si alimentano a vicenda: i contenuti del Bilancio di Sostenibilità riprendono quanto indicato nel Piano Industriale in vigore mentre i suggerimenti emersi da parte degli stakeholder durante la costruzione del Bilancio vengono proposti come input per la definizione del Piano Industriale dell'anno seguente.

Attraverso la Balanced Scorecard, gli obiettivi di responsabilità sociale contenuti nel Bilancio di Sostenibilità sono inseriti nel sistema incentivante che coinvolge quadri e dirigenti. L'andamento dei progetti operativi definiti con il sistema Balanced Scorecard vengono verificati ogni tre mesi dal Comitato di Direzione.

Particolare importanza è stata data dal management del Gruppo alla rendicontazione sulla sostenibilità con la consapevolezza che un buon sistema di reporting rappresenta la base per una efficace pianificazione.

Nel seguito dell'articolo si ripercorrono le evoluzioni del Bilancio di Sostenibilità del Gruppo Hera che sono sintetizzate nella tabella 1.

2. Il primo bilancio di sostenibilità del Gruppo Hera: l'obiettivo è rendicontare

Il soddisfacimento delle aspettative legittime dei portatori di interesse e una gestione efficace ed efficiente richiedono la predisposizione di appropriate metodologie di rendicontazione integrata delle performance economiche, sociali e ambientali.

Per questo è stata pubblicata la prima versione del Bilancio di Sostenibilità fin dalle prime fasi della creazione del Gruppo. Mentre si svolgevano i lavori per portare l'azienda in borsa, la pubblicazione del Bilancio di Sostenibilità ha favorito la predisposizione di informazioni e di comunicazioni sui risultati non economici del Gruppo.

Il primo Bilancio del Gruppo risulta quindi un modo per iniziare a fornire, in presenza di un complesso processo di riorganizzazione societaria e integrazione operativa, dati consolidati a livello di Gruppo in grado di rendicontare, con un elevato grado di completezza, l'impegno a dare vita a un'impresa attenta ai temi della sostenibilità.

Le modalità di costruzione ricalcano le esperienze pregresse di alcune aziende confluite nel Gruppo e rispettano le principali linee guida riconosciute a livello nazionale e internazionale. Alcune delle aziende confluite nel Gruppo, infatti, pubblicavano da anni bilanci sociali, ambientali o di sostenibilità (in particolare si citano le esperienze di Seabo Bologna, Amia Rimini, Cis Forlì e Area Ravenna).

Il primo Bilancio del Gruppo, indicato come “numero zero”, ha rappresentato l’avvio di un processo di miglioramento continuo della rendicontazione di sostenibilità del Gruppo Hera.

3. I Bilanci di Sostenibilità 2003 e 2004: da rendiconto a strumento gestionale

La pubblicazione del primo Bilancio di Sostenibilità è stata accompagnata da una sua forte diffusione, in particolare in occasione dei numerosi incontri che si sono svolti nel 2003 in tutto il mondo con gli investitori istituzionali in corrispondenza alla quotazione dell’azienda alla borsa di Milano.

Nell’anno seguente, il 2003, viene avviato un progetto triennale che punta all’obiettivo di fare del Bilancio di Sostenibilità un importante strumento di gestione e comunicazione del Gruppo.

Le novità introdotte da questa edizione riguardano il progetto editoriale, la struttura del documento, l’introduzione di nuovi indicatori, l’introduzione di una sezione sul dialogo con gli stakeholder, la previsione di una campagna comunicativa dedicata (attuata poi nel 2005).

Il Bilancio viene concepito come un **prodotto editoriale** e la sua forma grafica viene allineata a quella del Bilancio di esercizio. La forma grafica del primo Bilancio aveva una impostazione semplice e lineare, in grado di mettere in risalto i contenuti, i dati e le informazioni contenute nel bilancio. Nel Bilancio 2003 viene invece utilizzato un format editoriale che utilizza le immagini fotografiche per completare, e a volte superare, le informazioni contenute nel Bilancio.

Il formato grafico supera la versione standard in formato A4 e introduce un nuovo formato leggermente più grande e con una copertina cartonata che fornisce al documento un aspetto e una consistenza di tutto rilievo, paragonabile a quella di una collana editoriale.

Il volume stampato viene accompagnato da una sintesi (in italiano e inglese) e da una versione in formato CD rom. Nel 2004 viene introdotta anche la versione html sul sito internet del Gruppo. Tutti questi prodotti fanno parte di una collana coordinata che rende il Bilancio fortemente riconoscibile.

La **struttura del documento** viene parzialmente modificata rispetto a quella dell’anno precedente. In particolare le sezioni “Rendiconto: performance economica” e “Relazione di scambio sociale: performance sociale” vengono rinominate mentre viene aggiunta una sezione sul “Governo della sostenibilità” e una sezione sul “Dialogo con gli stakeholder”.

Queste modifiche non servono soltanto per ridisegnare i contenuti del Bilancio ma rappresentano anche un utilizzo delle linee guida più ragionato e accorto. Prosegue l’utilizzo delle linee guida della Global Reporting

Initiative, con l'introduzione nel 2004 della Tavola dei contenuti GRI (elemento essenziale nell'applicazione di questa linea guida), e vengono superati alcuni aspetti formali previsti dalla linea guida GBS che si sovrappongono in parte con quanto previsto dal GRI; in particolare la sezione "Relazione di scambio sociale" viene rinominata più semplicemente in "Performance sociale".

Viene introdotta una sezione sul "Governare della sostenibilità" che espone i principi di sostenibilità del Gruppo e i principali sistemi di gestione in tema di qualità, ambiente e sicurezza.

Viene infine eliminata la sezione con i dati dettagliati per area territoriale che nel 2002 era stata proposta in appendice, in via sperimentale, per la sola area bolognese. Dal 2003, invece, gli indicatori vengono calcolati per la totalità aziendale senza particolari riferimenti alle realtà locali.

Rispetto alla prima edizione del 2002, vengono introdotti **nuovi indicatori** e viene completata la copertura delle attività aziendali. Per molti indicatori viene fornito un trend storico di due, tre o più anni a seconda dei vari temi trattati mentre prosegue l'ampliamento progressivo del perimetro di rendicontazione per allinearli a quello del Bilancio di esercizio.

Un'ulteriore novità introdotta nel 2003 è la sezione relativa al **dialogo con gli stakeholder**. Per il primo anno vengono previste, nella fase di costruzione del bilancio, attività di dialogo con gli stakeholder che servono per verificare la percezione degli stakeholder nei confronti dell'azienda e nei confronti del Bilancio di Sostenibilità. In questa sezione vengono raccolti i suggerimenti di miglioramento proposti dagli stakeholder coinvolti nel processo, al fine di monitorare e meglio orientare le future scelte di gestione.

Nel 2003 vengono organizzati due focus group con i lavoratori, tre interviste a istituzioni finanziarie, un workshop con istituzioni e pubblica amministrazione e cinque interviste a istituzioni e associazioni.

Nel 2004 vengono organizzati tre focus group con lavoratori, un questionario per quadri e dirigenti sul gradimento del Bilancio, undici interviste con Sindaci di Comuni soci e tre interviste ad associazioni ambientaliste.

In parallelo alla pubblicazione del Bilancio 2004 viene proposta una **campagna di comunicazione** incentrata sulla sostenibilità. I temi chiave della comunicazione aziendale di Hera del 2005 hanno riguardato proprio lo sviluppo sostenibile e l'ambiente. Viene realizzata una campagna di informazione sia per divulgare l'impegno di Hera verso lo sviluppo sostenibile, sia a sostegno dell'evento principale che ha impegnato Hera su tutto il territorio: la mostra itinerante "Sostenibile", che viene visitata da circa 100.000 persone nelle piazze delle principali città in cui Hera opera (Bologna, Cesena, Rimini, Forlì, Ravenna, Ferrara, Imola, Faenza). Nel corso della mostra vengono distribuiti circa 5.000 folder sintetici del Bilancio di Sostenibilità 2004.

4. Il Bilancio di Sostenibilità 2005: una vista per stakeholder

Il bilancio del 2005 presenta molte novità di rilievo. Per la prima volta viene in parte superata la struttura del bilancio impostata sulle tre variabili della sostenibilità (economica, sociale e ambientale) per dare maggiore risalto agli stakeholder: i capitoli fanno ora riferimento ai vari stakeholder aziendali ed espongono la composizione dello stakeholder (numerosità, variazioni, ecc.), i risultati raggiunti e gli obiettivi futuri.

Viene formalizzato il processo di costruzione del report. Viene completato l'allineamento della quasi totalità dei dati con il perimetro di rendicontazione del Bilancio di esercizio, vengono indicati trend storici triennali per quasi tutti gli indicatori e vengono sviluppate ulteriormente le procedure di raccolta ed elaborazione degli indicatori per garantire una maggiore qualità dei dati pubblicati.

Grande attenzione viene dedicata all'integrazione tra il Bilancio di Sostenibilità e gli strumenti di pianificazione strategica del Gruppo.

Il Bilancio presenta dati territoriali riferiti alle varie zone in cui l'azienda opera, rendendo così possibili confronti e valutazioni sulla performance sociale e ambientale nei diversi territori.

Le principali novità introdotte nel bilancio 2005 sono state quindi:

- l'ampio coinvolgimento della struttura aziendale;
- lo sviluppo delle procedure di raccolta dati e affinamento degli indicatori quantitativi;
- il maggiore sviluppo dei temi più sensibili per gli stakeholder (es. tariffe, standard di qualità, stipendio medio, sistema incentivante, emissioni, ecc.);
- la rendicontazione di dati territoriali (progetti e dati quantitativi);
- il potenziamento delle attività di coinvolgimento degli stakeholder;
- la definizione di obiettivi "bilanciati" sui vari stakeholder.

La **vista per stakeholder** permette di valutare meglio le strategie aziendali relative alla responsabilità sociale di impresa. Una novità di grande interesse e utilità riguarda l'individuazione di obiettivi specifici per ogni categoria di stakeholder e una rendicontazione il più possibile trasparente ed efficace dei risultati raggiunti. Ogni capitolo inizia infatti con una tabella che mostra gli obiettivi indicati nel Bilancio di Sostenibilità dell'anno precedente, i risultati raggiunti rispetto a quegli obiettivi e i nuovi obiettivi di miglioramento per gli anni seguenti (tab. 2). Alcuni di questi obiettivi di miglioramento prevedono anche target numerici allineati con la pianificazione strategica del Gruppo e coerenti quindi con il Piano industriale e con il budget annuale.

Questo sforzo per una rendicontazione il più possibile chiara per gli stakeholder sui risultati raggiunti testimonia la volontà dell'azienda di considerare il Bilancio di Sostenibilità completamente integrato con gli strumenti di programmazione.

Tab. 2 - Tabella riepilogativa dei risultati ottenuti e degli impegni fissati

Avevamo detto di fare...	Abbiamo fatto...
<ul style="list-style-type: none"> • Certificazione ISO 14001: ottenere la certificazione per Hera S.p.A. e per le Società Operative Territoriali. • Registrazione EMAS: ottenere la registrazione per ulteriori 6 impianti di trattamento e smaltimento rifiuti nel 2006. • Estendere il servizio teleriscaldamento attraverso l'individuazione ed implementazione di iniziative per il recupero di calore da fonti rinnovabili. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nel dicembre 2006 è stata conseguita la certificazione ambientale ISO 14001 per Hera S.p.A. e per tutte le Società Operative Territoriali. • Hanno ottenuto nel 2006 la registrazione EMAS ulteriori 6 impianti di smaltimento rifiuti del Gruppo Hera. (vedi pag. 29) • La volumetria allacciata è aumentata del 12% rispetto al 2005. L'energia da fonti rinnovabili, assimilate e dai termovalorizzatori è passata dal 39% al 46%.
Faremo...	
<ul style="list-style-type: none"> • Ridurre l'utilizzo delle discariche per lo smaltimento dei rifiuti urbani con contestuale incremento della raccolta differenziata e della termovalorizzazione. Obiettivo di ridurre al 15% entro il 2009 la quota di rifiuti urbani smaltiti direttamente in discarica. • Incrementare la raccolta differenziata: raggiungere il 35% nel 2007 e il 40% entro il 2009 • Proseguire nell'implementazione del piano di ricerca e riduzione delle perdite idriche: raggiungimento del 22% di perdite idriche nel 2008 e del 21% nel 2009. • Ottenere la registrazione EMAS per ulteriori 8 impianti di trattamento e smaltimento rifiuti nel 2007. • Avviare entro il 2008 l'impianto per il trattamento e il successivo recupero di scorie da termovalorizzazione rifiuti. 	

Il **processo di rendicontazione** ha seguito i passi previsti dallo standard AA1000.

La definizione degli obiettivi per la sostenibilità è stata svolta analizzando gli strumenti di programmazione strategica dell'azienda e definendo, all'interno del sistema di Balanced Scorecard, progetti-obiettivo con impatto sugli stakeholder. Queste informazioni sono state completate da interviste con i Direttori delle principali Divisioni e Direzioni interessate.

La **raccolta dei dati** necessari per la redazione del bilancio è avvenuta attraverso la definizione e distribuzione di schede nelle quali sono state definite le specifiche tecniche per la costruzione degli indicatori. Sono state coinvolte circa 70 unità organizzative distribuite in tutte le strutture aziendali.

L'edizione 2005 ha visto uno sforzo nella definizione di indicatori quantitativi per i vari temi trattati e un maggiore bilanciamento delle parti descrittive rispetto alla presenza di indicatori. Rispetto all'anno precedente il numero di pagine complessive del report è passato da 224 a 191, le parti descrittive sono diminuite di circa il 10% mentre gli indicatori quantitativi sono aumentati di circa il 40%.

5. Il Bilancio di Sostenibilità 2006: significatività e trasparenza

Il Bilancio di Sostenibilità 2006 ha visto il proseguimento delle linee di miglioramento degli anni precedenti. È stato curato l'allineamento con le linee guida GRI G3: tra i differenti livelli di applicazione individuati da questa linea guida, il bilancio ha raggiunto il livello di applicazione A+

che corrisponde a una completa applicazione delle richieste delle linee guida e a una verifica indipendente esterna.

La sezione che riguarda il **dialogo con gli stakeholder** è stata modificata rispetto all'anno precedente. L'impegno di Hera per lo sviluppo di iniziative di ascolto, dialogo e di coinvolgimento degli stakeholder è stato significativo nel tempo. Nel Bilancio 2006 si è quindi deciso di non attuare specifiche iniziative nel processo di rendicontazione del bilancio, ma di censire le diverse forme di dialogo attuate dal Gruppo nel corso delle normali attività.

L'attenzione si è rivolta in particolare alle forme più strutturate, ai rapporti definiti all'interno di protocolli d'intesa o di accordi sottoscritti da Hera con i rispettivi interlocutori, e a quelle forme di dialogo che, pur se non previste in atti formali, hanno assunto forme e modalità di funzionamento ben strutturate e regolari nel tempo o, anche se non regolari, ad alta rilevanza per i rapporti con quegli stakeholder.

Nel Bilancio vengono evidenziate le modalità di dialogo che l'azienda ha attuato nei confronti di ciascuna categoria di stakeholder.

In occasione della pubblicazione del Bilancio 2006 si è deciso inoltre di presentare pubblicamente il Bilancio nel corso di un convegno che prevede di "dare voce" agli stakeholder. Nel corso del convegno i relatori sono chiamati a esprimere un'opinione sull'approccio alla responsabilità sociale seguito da Hera e sui risultati ottenuti e pubblicati nel Bilancio.

Nella sezione che riguarda i **risultati economici** viene proposta tra l'altro la distribuzione del valore aggiunto agli stakeholder. All'interno del Bilancio di Sostenibilità, il valore aggiunto si intende come la differenza tra i ricavi e i costi della produzione che non costituiscono una remunerazione per gli stakeholder aziendali. Questo indicatore, previsto della linea guida GBS (Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale), viene utilizzato per quantificare quanta ricchezza è stata prodotta dall'azienda, come è stata prodotta e come viene distribuita ai suoi interlocutori; è quindi utile per capire gli impatti economici che l'azienda produce.

Nella sezione che riguarda i **lavoratori**, vengono messi in evidenza gli aspetti più rilevanti per questa categoria di stakeholder. L'indagine sul clima interno effettuata nel 2005 aveva evidenziato una esigenza di trasparenza rispetto alle retribuzioni e al sistema incentivante ed è per questo che in questo capitolo viene presentato un confronto fra gli stipendi delle varie categorie di lavoratori e gli stipendi previsti dai contratti nazionali di lavoro.

Altri aspetti di interesse riguardano l'applicazione da parte di Hera di tipologie contrattuali particolarmente tutelanti: il 93,2% dei lavoratori ha un contratto di lavoro a tempo indeterminato.

Ulteriori punti di interesse riguardano l'impegno per la formazione professionale (20,1 ore di formazione procapite, in crescita negli ultimi tre

anni) e l'avvio di un progetto di formazione che intende valorizzare le competenze tecniche possedute dai lavoratori; con questo progetto, denominato "Scuola dei mestieri", sono gli stessi lavoratori più esperti che formalizzano il sapere tacito detenuto e lo trasmettono ai colleghi "salendo in cattedra" e spiegando quanto hanno appreso in anni di esperienza.

La sezione che riguarda i **clienti** ha visto negli ultimi anni crescere il peso all'interno del Bilancio. Questo per andare incontro alle esigenze informative manifestate dai clienti che chiedono chiarezza sul modo in cui vengono formulate le tariffe per i servizi forniti e sull'andamento delle tariffe stesse. Il Bilancio 2006 mostra l'andamento delle bollette relative ai servizi gas, energia elettrica e al servizio idrico integrato per una famiglia con consumi medi, ne quantifica l'importo e ne spiega le dinamiche nel tempo.

Per il primo anno vengono riportate inoltre le bollette relative ai servizi di igiene urbana e di teleriscaldamento relativamente all'anno 2006.

Sempre in questa sezione, un paragrafo è dedicato alla qualità dell'acqua venduta ai clienti: vengono presentati i dati qualitativi medi dell'acqua anche in confronto con quelli di alcune acque minerali in commercio.

Nella sezione che riguarda gli **azionisti**, oltre alla descrizione della variegata compagine azionaria, viene presentato un indicatore riassuntivo del rendimento totale ottenuto dagli azionisti: chi ha comprato le azioni dell'azienda in occasione della quotazione in borsa ha potuto godere di un incremento molto significativo nei successivi quattro anni.

I dati più interessanti presenti nella sezione dedicata ai **fornitori** riguardano il valore delle forniture assegnate a fornitori locali (il 70% del totale) e l'attenzione sempre crescente alla qualità delle forniture, alla tutela dell'ambiente e all'affidamento di forniture a cooperative sociali in grado di sviluppare progetti finalizzati all'inserimento di lavoratori svantaggiati.

Nella sezione relativa all'**ambiente e alle generazioni future**, per finire, vengono messi in evidenza i principali impatti ambientali generati dall'azienda tra cui l'impegno per il risparmio energetico (e alla sua promozione presso i cittadini/clienti: sono stati distribuite decine di migliaia di buoni per la consegna gratuita di lampade a risparmio energetico e di dispositivi per il risparmio idrico), il rispetto del Protocollo di Kyoto, le emissioni in atmosfera e i progressi e gli impegni relativi alla raccolta differenziata.

Per quanto riguarda le emissioni in atmosfera, il Bilancio quantifica l'impatto dei termovalorizzatori di rifiuti evidenziando i sistemi di controllo adottati e il rispetto dei limiti di legge. Come garanzia di ulteriore trasparenza, le emissioni in atmosfera dei principali inquinanti provocate dai termovalorizzatori vengono pubblicate giornalmente nel sito internet del Gruppo.

6. Conclusioni

I progressi compiuti nel corso delle cinque edizioni del Bilancio descritte non devono certamente rappresentare un punto di arrivo ma piuttosto uno stimolo per un ulteriore affinamento del Bilancio di Sostenibilità.

Rimangono ancora aperti alcuni interrogativi la cui soluzione potrebbe aiutare ad affinare questo strumento. I Bilanci di Sostenibilità sono considerati credibili da parte degli stakeholder? È un rendiconto che può permettere loro di prendere decisioni rispetto all'azienda? Può dare modo agli stakeholder di esprimere una valutazione oggettiva sulle performance aziendali? Ed infine, il Bilancio di Sostenibilità aiuta l'organizzazione a migliorare i propri risultati?

Sicuramente, nell'esperienza descritta, il beneficio "interno" appare quello più evidente. Il reporting sulla sostenibilità ha difatti consentito un apprendimento culturale dell'organizzazione sulla sostenibilità e sull'impatto generato dalle attività aziendali e questo dovrebbe contribuire, nel medio periodo, a migliorare le performance aziendali.

Dieci anni di codice etico: innovazioni e cambiamenti in Coop Adriatica

di *Giorgio Riccioni*

1. Il Codice

Coop Adriatica è una delle maggiori cooperative di consumatori italiane. Ha sede a Bologna ed opera con 140 punti di vendita su un territorio che comprende parte dell'Emilia-Romagna e del Veneto, le Marche e l'Abruzzo.

La sua base sociale supera il milione di soci ed il numero di dipendenti ammonta ad oltre 9.000 unità.

La Cooperativa si è dotata del codice etico nel 1996, un anno prima che l'assemblea nazionale di tutti i consigli di amministrazione delle cooperative di consumatori italiane approvasse la carta dei valori e delle regole tuttora vigente

Una decisione, quella di coop Adriatica, che anticipava quel percorso di elaborazione che ha condotto l'intero sistema cooperativo a ricercare, dopo la scomparsa dei legami con i partiti della sinistra, una propria autonoma identità fondata esclusivamente sui valori di cui la cooperazione è espressione.

Nel 2005 l'assemblea dei soci decise, sulla base dell'esperienza maturata, un aggiornamento del codice sia nei contenuti che nella forma. Ma l'innovazione più consistente fu quella di creare le condizioni per una gestione più efficace e più coerente dei principi e degli impegni, ridefinendo gli strumenti e le procedure che nella prima edizione avevano mostrato tutta la loro inadeguatezza.

Il nuovo codice è stato approvato dall'assemblea generale dei soci nel giugno 2006.

Si è trattato di un'operazione estremamente complessa che ha coinvolto direttamente il Consiglio di Amministrazione, la commissione etica, i dirigenti e tutte le rappresentanze della base sociale e dei dipendenti.

Questa ampia partecipazione aveva un obiettivo ben preciso: avviare, fin dalla fase di analisi dell'esperienza e della formulazione delle proposte

di cambiamento, quel processo di crescita della cultura del rispetto dei principi e degli impegni che costituisce la premessa per una radicale innovazione dei sistemi decisionali.

L'ampio confronto che ne è seguito ha evidenziato diversi punti di criticità non solo legati ad alcune carenze nei contenuti, ma anche alle difficoltà di gestione conseguenti all'assenza di regolamenti attuativi e di procedure definite.

Fra gli elementi di criticità veniva evidenziata anche la poca chiarezza dei rapporti intercorrenti fra codice etico e le componenti strutturali che intervengono nella gestione quali: la missione cooperativa, la filosofia di *governance*, la responsabilità sociale d'impresa.

Il lavoro svolto ha posto le premesse per una definizione delle modifiche e delle integrazioni da apportare al codice ed agli strumenti di gestione dello stesso.

La discussione si è sviluppata, in una prima fase, sulle cause che avevano determinato una insufficiente conoscenza del codice da parte di tutte le categorie degli *stakeholders* in particolare di quelle teoricamente più interessate al funzionamento di questo strumento: soci, dipendenti e sistema cooperativo.

Non vi è dubbio che quando un complesso organizzato di principi e regole, come è il codice etico, è scarsamente conosciuto nei contenuti e nelle opportunità che propone in termini di evoluzione della cultura di impresa, lo stesso è destinato a rimanere lettera morta ed è questo purtroppo il destino di buona parte dei codici etici.

La causa fondamentale di tutto ciò è rappresentata dalla carenza di un processo formativo diffuso in grado di toccare a cascata tutte le componenti attive della cooperativa.

E questo vuoto di conoscenza, accompagnato da una insufficiente chiarezza dei compiti e delle responsabilità degli strumenti quali la commissione etica, ha praticamente impedito una vera e propria gestione del codice.

Per queste ragioni non si sono determinate prassi operative capaci di trasferire principi e norme di comportamento all'interno dei processi decisionali e ciò ha finito per lasciare al libero arbitrio dei singoli le valutazioni sulla coerenza fra decisioni e contenuti dei principi.

Lo stesso ruolo della commissione etica ha finito per essere a quello di semplice "Magistratura giudicante" relativamente a trasgressioni denunciate da terzi.

Un ruolo, quindi, marginale che ha limitato l'affermazione di una cultura di governo della cooperativa fondata sull'etica d'impresa.

La semplice esistenza del codice ha comunque prodotto una crescita complessiva della sensibilità nei confronti dei valori e dei principi e su questa sensibilità diffusa è cresciuta la cultura della sostenibilità.

Una cultura che oggi è parte integrante della governance della cooperativa e si inserisce nella gestione aziendale attraverso una pratica ormai consolidata: l'elaborazione del bilancio di responsabilità sociale annuale e poliennale in termini preventivi e consuntivi.

In pratica, ogni comparto di direzione dell'azienda è tenuto, in sede di costruzione del budget di propria competenza, a fissare obiettivi ed impegni coerenti con le strategie di sostenibilità assunte dalla cooperativa.

I collegamenti fra questa impostazione e la gestione del codice etico appaiono abbastanza evidenti.

Infatti, se per responsabilità sociale si intende la declinazione in azioni aziendali dei principi e dei valori fondanti della cooperazione verso tutti gli interlocutori, appare chiaro come etica e responsabilità sociale d'impresa siano due facce della stessa medaglia.

Da una parte la responsabilità sociale che si compenetra con la politica e le azioni imprenditoriali e, dall'altra, la responsabilità etica che si collega strettamente con le persone e con i comportamenti.

È per questa ragione che, in questi due settori di responsabilità, è possibile pensare ad una stretta integrazione delle strategie di gestione con particolare riguardo alla costruzione dei preventivi e dei consuntivi.

Ciò comporta che, anche per i contenuti etici, dovrà divenire prassi gestionale la definizione preventiva degli obiettivi da perseguire sia alla scala aziendale che a quella delle singole direzioni operative e su tali obiettivi dovrà essere costruito il bilancio etico consolidato.

Nel corso dei lavori di aggiornamento del codice etico in Coop Adriatica si è molto discusso sul rapporto intercorrente fra codice e missione cooperativa.

Una delle differenze fondamentali fra la cooperativa e la società di capitali sta nel modo di produrre la ricchezza e sulla destinazione finale della ricchezza prodotta.

Questo fatto è solo marginalmente acquisito dal diritto societario e gli stessi statuti delle società cooperative in generale non affrontano fino in fondo tutte le conseguenze che da esso ne possono e ne debbono derivare.

Il nuovo codice etico di Coop Adriatica punta a porre rimedio a questa carenza.

È infatti proprio all'interno dei meccanismi di produzione del valore che i principi etici ed i valori cooperativi possono trovare lo spazio maggiore per esprimere la loro potenzialità innovativa di trasformazione dei meccanismi decisionali e comportamentali fondati su nuovi contenuti della responsabilità.

È per questa ragione che il nuovo codice contiene, accanto ai principi generali e alle norme di comportamento, i fondamentali valoriali su cui la cooperazione costruisce la propria missione per cui è possibile parlare, a giusta ragione, di codice etico cooperativo.

Una particolare attenzione è stata infine dedicata al rapporto fra codice etico e *governance*.

È in atto in tutto il mondo cooperativo una riflessione sui possibili modelli di *governance* e sulla loro compatibilità con situazioni estremamente diversificate sotto il profilo della missione cooperativa e degli oggetti imprenditoriali.

La ricerca ha interessato in particolare le relazioni intercorrenti fra proprietà sociale e management.

L'obiettivo che accomuna tutte le cooperative è quello di valorizzare il ruolo della proprietà sociale in particolare nelle funzioni strategiche e di controllo.

In particolare nelle cooperative a larghissima base sociale, come sono quelle di consumatori, l'esercizio delle prerogative della proprietà presenta, allo stato attuale, molti limiti e ciò finisce inevitabilmente per generare un forte squilibrio nel governo dell'impresa in relazione alla forte concentrazione nel management di poteri e funzioni di esclusiva competenza della proprietà sociale.

Il nuovo codice etico e soprattutto una sua rigorosa gestione, possono rappresentare una soluzione, non la sola ovviamente, per intervenire su questo squilibrio qualunque sia il modello di *governance* che si andrà ad adottare fra quelli previsti dal diritto societario.

Questi sono in sintesi i temi affrontati in Coop Adriatica in un percorso di elaborazione durato circa un anno.

Su questo complesso di valutazioni si fonderà la gestione del nuovo codice.

Gli strumenti previsti, entreranno immediatamente in attività dopo l'attuazione di un programma di formazione/informazione che interesserà tutte le categorie di *stakeholder* con particolare attenzione a quelle più direttamente impegnate nella cooperativa: soci, dirigenti, quadri e dipendenti.

Questo percorso è già iniziato e dovrebbe terminare in un tempo non superiore a otto mesi.

2. Gli strumenti

L'esperienza insegna come quasi tutti i codici etici, trascorsa la fase iniziale di promozione dell'iniziativa, finiscano fatalmente per rimanere poco più che una semplice testimonianza.

Le cooperative non si discostano molto da questa regola ed il codice etico in generale non viene percepito come strumento capace di influire sul governo della cooperativa e gli stessi principi e valori vengono spesso vissuti come una componente mutuata dalla storia cooperativa con capacità relativa di condizionare la vita aziendale.

Coop Adriatica intende evitare il permanere di una simile situazione.

A tale scopo, accanto all'attività di formazione finalizzata alla creazione di una cultura aziendale fondata sul rispetto dei principi del codice, è stata prevista una serie di strumenti e di procedure in grado di rendere visibili e misurabili gli effetti che il codice determina sui comportamenti e sugli atti di impresa.

La commissione etica, il responsabile etico ed il rapporto etico sono fra gli strumenti principali dedicati a questi fini.

È inoltre previsto un regolamento, attualmente in fase di definizione, che dovrà supportare l'attività della commissione etica e quindi contenere un impianto procedurale capace di rendere trasparente il complesso di funzioni e di interventi che il codice affida alla commissione stessa.

La commissione etica è quindi l'organo fondamentale che sovrintende alla gestione del codice, ne interpreta i contenuti e ne controlla l'applicazione verificando la coerenza dei comportamenti.

Essa è nominata dall'assemblea dei soci e risponde unicamente a questa.

È composta da soci della cooperativa con un buon grado di conoscenza dei meccanismi di gestione dell'impresa e dei valori cooperativi e si rapporta con il Consiglio di Amministrazione per proporre provvedimenti conseguenti alle trasgressioni dal codice.

La prevalente funzione di "magistratura giudicante" viene decisamente superata nella nuova stesura del codice che definisce, per la commissione etica, un ruolo attivo nella formazione della cultura etica e di garante nei confronti della proprietà sociale, e quindi di responsabile della gestione del codice stesso.

La commissione dovrà infatti intervenire nella costruzione dei preventivi di compatibilità etica e nel controllo dei consuntivi alla scala aziendale ed a quella delle singole direzioni, dovrà inoltre predisporre i programmi di formazione e redigere il rapporto etico da sottoporre all'assemblea dei soci.

Su tutta questa attività la commissione è supportata dal responsabile etico che, della commissione, rappresenta quindi il braccio operativo.

Esso è nominato dal Consiglio d'Amministrazione su proposta della commissione etica e a questa risponde del proprio operato.

Attraverso l'attività del responsabile etico la commissione è in grado di partecipare direttamente a tutte quelle fasi dell'attività aziendale che implicano il controllo della coerenza con i principi sanciti nel codice ed in particolare in sede di definizione delle strategie di sostenibilità e dei bilanci preventivi e consuntivi che da essi derivano.

Il responsabile etico rappresenta inoltre il punto di riferimento per la gestione delle situazioni critiche denunciate dagli aventi diritto; propone piani di formazione e di comunicazione; coordina i lavori per la stesura del rapporto etico; imposta il bilancio etico preventivo e consuntivo.

Questa funzione, completamente nuova per quanto attiene Coop Adriatica, è destinata a consolidarsi nel tempo, ma rappresenta, assieme al nuovo ruolo della commissione etica, la condizione indispensabile per un rinnovamento dei contenuti della *governance* e per la diffusione di quella cultura dell'etica d'impresa che rimane fra gli obiettivi principali del codice.

Questa figura che opera dentro l'impresa senza da essa dipendere, propone infatti un deciso salto di qualità nella struttura di governo della cooperativa e si pone come uno degli strumenti in grado di riequilibrare il sistema di potere e di garantire quindi la proprietà sociale sul rispetto dei principi del codice all'interno dell'intero processo di produzione del valore.

Lo strumento che lega l'attività della commissione etica all'assemblea dei soci e quindi alla massima espressione della proprietà, è rappresentato dal rapporto etico.

Questo documento contiene, in estrema sintesi, il consuntivo dell'azione svolta dalla commissione etica nonché la descrizione dei livelli di coerenza dei processi decisionali rispetto ai principi del codice.

Si comporrà essenzialmente di tre sezioni: la prima farà riferimento ai consuntivi dei piani di lavoro delle diverse direzioni operative; la seconda riguarderà i risultati delle azioni di promozione, di diffusione della conoscenza e di condivisione del codice; la terza proporrà la sintesi dei controlli prodotti e delle proposte avanzate in merito alle richieste di intervento presentate dai vari soggetti titolari a farlo.

Per il futuro, in relazione anche alle esperienze maturate, si prevedono alcuni miglioramenti di questo strumento.

Essi riguarderanno in primo luogo la struttura del preventivo di compatibilità etica articolato su tutte le funzioni aziendali.

Ciò renderà possibile un coinvolgimento della proprietà sociale nella definizione degli obiettivi e, in sede consuntiva, nella misura dei risultati conseguiti.

In secondo luogo si ipotizza la redazione di rapporti periodici da porre all'esame del Consiglio d'Amministrazione e delle diverse espressioni territoriali dei soci della cooperativa.

3. La gestione

Come tutti i codici etici, anche quello di Coop Adriatica costituisce un insieme di principi e di regole di carattere generale e quindi, come tali, interpretabili.

Non sono previste sanzioni, ma solo strumenti di gestione e di controllo.

Ne deriva che la sua efficacia dipende in larga misura dalla completa indipendenza di giudizio della commissione etica, anche in termini di interpretazione di regole e principi, e dalla assoluta trasparenza dei rapporti fra la commissione etica e gli organi aziendali.

Ma la variabile che presenta gli aspetti di maggiore criticità è rappresentata dal livello di condivisione da parte di tutti coloro che partecipano direttamente e anche indirettamente ai processi decisionali.

La condivisione, qualora si rifletta con coerenza e continuità nella formazione delle decisioni, finisce per evolversi in cultura e divenire quindi parte integrante della filosofia di governance.

Un simile processo si è prodotto nella crescita della cultura della legalità.

Nella cooperativa il rispetto delle leggi dello Stato non dipende dall'esistenza di sanzioni bensì è legato ad una profonda e generale convinzione che il successo imprenditoriale debba essere perseguito nell'assoluto rispetto delle regole, uguali per tutti, ed affidato unicamente alla capacità, all'efficienza, alla correttezza dei rapporti ed alla qualità della risposta alle esigenze dei soci e dei consumatori.

A parità di condizioni, lo stesso percorso dovrà essere seguito anche per l'affermazione dell'etica d'impresa ed è questo l'obiettivo di tutto il processo di gestione del codice etico di Coop Adriatica.

Ciò richiede un'attività straordinaria di coinvolgimento e di sensibilizzazione che dovrà protrarsi nel tempo.

Occorre, infatti, evitare il rischio reale che, una volta acquisita l'esistenza del codice etico, nulla o poco cambi in termini di comportamento o che, peggio ancora, il codice venga vissuto, in particolare da alcuni comparti aziendali, come una raffinata componente di miglioramento dell'immagine aziendale e del marketing e non, invece, come un a componente fondamentale dell'identità cooperativa.

Per evitare il prodursi di una simile situazione Coop Adriatica ha deciso di operare, fin da subito, su due fronti: quello della formazione e quello della strategia di gestione del codice.

Sono già in fase di attuazione programmi organici di formazione/informazione il cui obiettivo è quello di incrementare la percezione dei contenuti del codice sia all'interno che all'esterno dell'azienda e, conseguentemente, sviluppare e trasmettere quella cultura che sta alla base del codice etico.

Il programma investe in primo luogo i consiglieri di amministrazione ed il gruppo dirigente allargato.

Al centro della proposta formativa viene posto il rapporto fra etica ed impresa cooperativa ed il codice etico come strumento di cambiamento nella cultura di governo dell'impresa.

Una simile impostazione punta ad allargare i contenuti della formazione ai prevedibili effetti della gestione del codice quali: la declinazione dei principi e dei valori in politiche, azioni e comportamenti osservabili; l'integrazione delle variabili etiche con i piani aziendali; le procedure di gestione ed il sistema dei controlli.

La fase immediatamente successiva sarà l'attuazione di programmi formativi rivolti ai soci attivi organizzati nel territorio, ai quadri e, via via a tutti i dipendenti.

È previsto altresì un organico piano di informazione che interesserà tutti gli stakeholders esterni alla cooperativa.

Ma la formazione, specie se intesa semplicemente come momento di conoscenza e di sensibilizzazione, non potrà essere, di per sé, agente di cambiamento sostanziale della cultura aziendale.

Appare quindi indispensabile rendere strutturali i contenuti della gestione etica da assumere come riferimento per un modo nuovo di operare in cooperativa.

Su questo aspetto, di fondamentale importanza, si è attivata la strategia di gestione del codice e la prima decisione è stata quella di analizzare la situazione esistente in rapporto ai principi ed alle regole definite.

In pratica, per ogni principio contenuto nel codice stesso, ci si propone di “misurare” il grado di coerenza oggi esistente nella pratica della formazione delle decisioni.

I risultati di queste analisi saranno ricompresi nel primo rapporto etico e costituiranno il riferimento per la definizione degli obiettivi da perseguire e per valutare il grado di cambiamento nel tempo.

La seconda decisione è stata quella di trasferire all'interno del piano strategico e del piano industriale precisi riferimenti agli obiettivi da perseguire sotto il profilo etico.

Di conseguenza ogni direzione dovrà inserire tali obiettivi all'interno dei piani di lavoro settoriali. In pratica si punta ad una declinazione, in termini gestionali e operativi, dei contenuti del codice e ciò potrà rappresentare la base su cui costruire i processi decisionali e comportamentali interni ed esterni all'azienda.

Sotto questo profilo la gestione del codice etico procede in parallelo con quello degli obiettivi di sostenibilità che costituiscono un punto fermo della cultura aziendale di Coop Adriatica e ciò contribuisce ad allargare ed a rendere organico il concetto di responsabilità sociale ed i processi gestionali che da esso conseguono.

La terza decisione è stata quella di introdurre la prassi della rendicontazione dei risultati conseguiti con riferimento agli impegni assunti da ogni direzione.

L'aggregato di questa rendicontazione costituirà, per il futuro, la parte centrale del rapporto etico.

Questi in estrema sintesi i risultati delle riflessioni e delle decisioni maturate all'interno di Coop Adriatica.

L'attività di ricerca e di confronto non termina comunque con questo importante risultato.

Esiste infatti la consapevolezza che, come ogni cultura, anche quella dell'etica d'impresa è soggetta a continue evoluzioni e gli stessi strumenti e metodi di gestione sono destinati a progressivi mutamenti.

Ma esiste anche la convinzione che solo l'affermarsi di questa cultura può determinare un modo nuovo di concepire l'impresa e di perseguire compiutamente la missione cooperativa.

Questa convinzione si è trasformata, in coop Adriatica, in strategia di cambiamento.

Questo è fondamentalmente ciò che si attende la proprietà sociale, quel milione di soci che non chiedono un dividendo, ma prima di ogni altra cosa, la coerenza con quei valori etici e con quei principi che definiscono la missione e l'identità della propria cooperativa.

“Più valore alle persone. Da sempre”. **Valorizzare gli individui,** **per valorizzare un’azienda**

di *Veronica Marica*

1. Più valore alle persone

“Più valore alle persone. Da sempre”. Il cliente, il collaboratore, il cittadino: il grande impegno di un’azienda deve essere quello di valorizzare l’individuo, perché solo attraverso la valorizzazione delle persone e del suo territorio si può costruire un vero rapporto di fiducia e di stima tra l’azienda e tutti i suoi pubblici. Per questo è importante che un’impresa organizzi eventi culturali, sensibilizzi allo sviluppo della creatività e stimoli l’ingegno, dando il proprio contributo a rendere più mature e consapevoli le nuove generazioni. Un obiettivo che un’azienda raggiunge dedicando parte dei suoi ricavati al territorio e agli uomini che ci vivono. In che modo? Producendo sapere e conoscenze su vari fronti e in varie modalità, attivando un vero e proprio “trasferimento culturale” tra azienda, collaboratori e cittadini.

Questa è la filosofia aziendale alla quale ha cercato di ispirarsi Gruppo Mercurio, azienda che si occupa di grande distribuzione organizzata a Roma e nel Lazio con 52 punti vendita, oltre 800 collaboratori, più di 12.000.000 di presenze annue e un incasso consolidato commerciale per l’insegna che nel 2006 si è attestato intorno ai 195.000.000 di euro: nello specifico il gruppo è una holding operativa con due società partecipate, che gestisce il processo di distribuzione alimentare dall’ingrosso al dettaglio.

Il Gruppo, attraverso le controllate, è una delle aziende concessionarie del marchio Sidis ed è associata alla centrale Interdis e alla centrale d’acquisto Conad; questa caratteristica rende Gruppo Mercurio una realtà dalla doppia anima: locale – grazie alla sua presenza capillare sul territorio e internazionale – in virtù del suo forte legame con le grandi centrali d’acquisto europee. Con l’obiettivo di ampliare la multicanalità e la capillare presenza sul territorio sono recentemente nate altre due insegne commer-

ciali: Ser Franco (2004), con la quale l'azienda si è proposta di tradurre in termini di qualità e di accoglienza, quelli che sono i "valori aziendali" di sensibilità e cura per il cliente; I maestri del fresco (2005), insegna creata con l'obiettivo di fornire alla clientela una forte specializzazione sui prodotti freschi, in particolare ampliando l'offerta nell'ambito della produzione regionale e di qualità tipicamente italiana.

Gruppo Mercurio rappresenta in modo emblematico l'esempio di un gruppo imprenditoriale che si trova ad affrontare la sfida del passaggio dallo status di azienda familiare a quello di holding partecipativa e operativa: crescere senza perdere le qualità e la "sensibilità" della piccola azienda diventa la parola d'ordine e l'obiettivo da perseguire; responsabilità sociale nei confronti dei clienti, dei collaboratori e dei cittadini, come condizione fondamentale per una crescita sana e lungimirante della propria attività imprenditoriale.

Questa particolare sensibilità è iscritta nel dna dell'azienda fin dal 1959, anno in cui Franco D'Amico scrive il primo capitolo della storia del Gruppo, fondando la "Mercurio di Franco D'Amico" per il confezionamento e la distribuzione del riso. In pochi anni l'azienda estenderà l'attività alla commercializzazione di altri prodotti alimentari arrivando, nel 1972, ad inaugurare il primo Cash and Carry. Nel 1985, con l'apertura del primo punto di vendita al dettaglio a marchio Sidis, inizia la storia recente del Gruppo, che lo porterà a diventare una realtà importante su Roma e Provincia nell'ambito della distribuzione alimentare.

Franco D'Amico ha peraltro ricoperto cariche istituzionali in qualità di presidente della Confcommercio Roma e di vicepresidente della Confcommercio nazionale; ha svolto attività giornalistica e di saggista ("Le nuove tecniche di vendita" edito da FrancoAngeli). È stato tra le altre cose un appassionato di storia delle tradizioni, di teatro (da giovane ha svolto anche l'attività di regista) e si è interessato molto alla carriera di pittore del figlio Roberto D'Amico. Nel 1998, anno della sua scomparsa, è stato nominato Cavaliere del Lavoro, riconoscimento per il suo esemplare percorso lavorativo e culturale.

Il forte spirito imprenditoriale del suo fondatore è diventato una qualità ereditata dal Gruppo; ma altrettanto importante la sensibilità ed il background culturale che Franco D'Amico ha trasmesso per osmosi all'azienda. Il motto che Gruppo Mercurio ha scelto – "Più valore alle persone. Da sempre" – per sintetizzare il proprio ruolo, la propria missione, all'interno del mondo imprenditoriale e della società, è il naturale sviluppo di un percorso di "responsabilità sociale", inaugurato dal suo fondatore mezzo secolo fa. Percorso costellato, fin dagli inizi, di iniziative a sfondo sociale e culturale in cui l'azienda ha dimostrato la sua apertura, la sua permeabilità nei confronti della società civile: dalle raccolte fondi per associazioni umanitarie alla sponsorizzazione di attività sportive, dal recupero di beni

culturali e di riqualifica del territorio, all'organizzazione di corsi gratuiti per collaboratori, clienti e cittadini.

2. Collaboratori, clienti, cittadini: la loro valorizzazione è un *must* per un'azienda attenta alla responsabilità sociale

Con il passaggio del testimone alla figlia Maria D'amico, nuovo presidente dal 2002, questa linea aziendale ha mantenuto una sua continuità ed è stata rafforzata: la "missione" di Gruppo Mercurio è oggi quanto mai valorizzare gli individui, creando un rapporto di fiducia duraturo tra l'azienda e tutti i suoi interlocutori di riferimento sinteticamente rappresentati dalle tre C: collaboratori, clienti, cittadini.

Per il collaboratore l'azienda cerca la motivazione attraverso politiche di coinvolgimento e condivisione degli obiettivi e della filosofia aziendale, organizza attività di formazione e incentivazione per stimolare la crescita professionale. Il collaboratore è il volto umano del supermercato, è il primo operatore di relazioni con il pubblico, vero protagonista e non semplice "destinatario" delle politiche aziendali. La soddisfazione dei clienti passa attraverso la soddisfazione di quanti lavorano nel punto vendita, pronti ad accoglierli quotidianamente, seguendo uno degli insegnamenti ereditati dal fondatore Franco D'amico: "Conquistare i clienti con un sorriso". Per questo motivo Gruppo Mercurio ha scelto di formare, motivare, aggiornare il personale, dedicandogli numerosi incontri, corsi ed eventi, e facendo inoltre leva sulla condivisione di valori comuni quali l'appartenenza al gruppo di lavoro, la cortesia, l'ospitalità, la professionalità, l'attenzione al cliente.

Per il cliente ricerca la soddisfazione attraverso la politica di un'ospitalità totale, "a 360 gradi". In quest'ottica tutta l'azienda deve impegnarsi affinché la permanenza del cliente all'interno del punto di vendita sia piacevole, affinché l'ospite sia accolto nel modo migliore. Le leve per ottimizzare l'accoglienza, per renderla "eccellente" sono diverse:

- **il punto vendita** e le sue strutture, che sono studiate per essere piacevoli: colori, percorsi, indicazioni e comunicazioni devono semplificare la vita del consumatore;
- **i collaboratori**, che devono sempre coniugare la disponibilità e la cortesia con la professionalità e la competenza (ed è per questo che l'azienda ritiene sia importante la formazione del personale, da conseguire attraverso corsi come quello recentemente organizzato in collaborazione con l' AIS – l'associazione italiana sommelier – per i responsabili del reparto enoteca, nell'ambito dell'iniziativa "Brindo di vino");
- **la qualità e l'ampiezza dell'offerta**, dando più spazio ai prodotti regionali e del Lazio, valorizzando i prodotti delle nostre terre e allargan-

do l'offerta con prodotti specifici di altre culture, come la carne *hallal* per i musulmani;

- **l'intrattenimento** prevalentemente culturale, come corsi, mostre e degustazioni.

Il cliente non si accontenta semplicemente di acquistare prodotti di qualità o convenienti, ma si aspetta che l'azienda lo ascolti, che interagisca con lui. Per questo l'accoglienza deve essere particolarmente curata. Da qui l'idea di dotare alcuni punti vendita di un "caffè", o di uno spazio aperto all'arte, alla musica, alle mostre, all'intrattenimento dei bambini: uno spazio sociale di relax e di interazione. L'iniziativa "Brindo di vino", frutto di una lunga collaborazione tra Gruppo Mercurio e l'AIS (associazione italiana sommelier), rientra perfettamente in questa filosofia di apertura all'esterno, di scambio di sensibilità e conoscenze tra impresa e cliente. Il progetto è nato con l'obiettivo di avvicinare i cittadini al vino di qualità: per questo il punto vendita viene dotato al suo interno di una "wine zone" studiata per aiutare il cliente nella scelta del vino più adatto alle sue esigenze, e per stimolarlo a partecipare ai corsi e agli approfondimenti enologici offerti dall'azienda e realizzati grazie alla collaborazione con i sommelier dell'AIS.

Sempre in quest'ottica di apertura e di condivisione di "saperi" si inserisce "Leggendo s'impara", iniziativa patrocinata dal V municipio di Roma, che ha visto la creazione, proprio all'interno di un punto vendita, di uno "Spazio lettura" aperto ai bambini dai 18 mesi ai 6 anni.

Il cittadino in senso ancora più ampio, è chi condivide lo stesso territorio dell'azienda ed è quindi un interlocutore privilegiato. Contribuire al benessere del tessuto sociale nel quale è inserito e restituire al territorio una parte delle proprie risorse economiche, attraverso concreti progetti di riqualificazione, fa parte della filosofia di Gruppo Mercurio. Anche per questo l'azienda si insedia in zone sia centrali che periferiche, allo scopo di migliorare il servizio anche in quartieri più "marginali"; offre formule diverse per coprire le varie necessità di spesa del territorio, attraverso la multicanalità: superfici di vendita piccole per servire i bisogni di una spesa di "vicinato", e medio grandi, per coprire le esigenze di una spesa più "consistente".

Operazioni di raccolta fondi, come le *charity* "Siamo tutti più buoni" condotte in occasione del Natale e della Pasqua hanno contribuito negli anni a sostenere progetti territoriali a favore di associazioni Onlus, quali l'AIRC o Medici senza frontiere, o di riqualificazione del territorio come nel caso di "Giocando s'impara", la raccolta fondi per la ristrutturazione di un'area giochi esterna all'asilo di via Sommovigo a Roma.

Sempre in questo ambito si inserisce "Diritto di poppata" la nuova iniziativa di respiro internazionale promossa dall'associazione "I diritti Umani nel 2000" in collaborazione con Gruppo Mercurio, la cui edizione pilo-

ta su Roma e provincia partirà a gennaio 2008. Il progetto è nato con l'obiettivo di permettere a tutte le mamme prive di latte e di reddito adeguato di poter garantire ai loro bambini la quantità idonea e controllata di latte per uno sviluppo sano fino ai primi 6 mesi di vita (ma è auspicabile fino a 9 mesi): con questa finalità si cercherà di aiutare la mamme nel recupero del proprio latte materno e, in ultima analisi, qualora non fosse possibile raggiungere questo obiettivo, di aiutarle con la fornitura gratuita di latte artificiale.

3. Impresa-istituzioni-università: un triangolo possibile per orientare i giovani nel mondo del lavoro

Gruppo Mercurio ha voluto definire “Laboratorio delle relazioni”, lo spazio fisico, quella sorta di “officina” creativa in cui l'azienda è pronta a cogliere idee, suggerimenti, bisogni per trasformarli in progetti reali dopo un'accurata valutazione delle differenti proposte. Il laboratorio delle relazioni è uno degli strumenti per valutare le esigenze e i bisogni degli individui e del territorio. L'idea del laboratorio, che è un luogo virtuale, è quella di intervenire come azienda su questioni veramente necessarie e utili per il cittadino, il cliente e il collaboratore. Ecco perché, per ogni progetto, si cerca di istituire un comitato tecnico-scientifico, nel quale intervenga l'azienda in collaborazione con enti specializzati e istituzionali. Ogni soggetto ha un compito specifico e le istituzioni più di tutti hanno il compito di sollevare le questioni, evidenziare i bisogni.

È quanto accaduto nell'ideazione e nella realizzazione di uno dei progetti più ambiziosi di Gruppo Mercurio, “Manager Domani”, in cui si è realizzata una “triangolazione” tra azienda-istituzioni-università, all'interno della quale Gruppo Mercurio riveste il ruolo di promotore e coordinatore del progetto; la Regione Lazio, nell'Assessorato alle Politiche Educative, svolge la funzione di ente patrocinante, con l'impegno di promuovere l'iniziativa nell'ambito scolastico della Regione; l'università ha testato il modello del progetto rendendolo scientifico, si occupa, inoltre, della parte relativa ai bisogni, valutando poi i risultati ottenuti dall'applicazione del progetto.

4. Manager Domani: sensibilizzare, suggerire, stimolare una cultura del lavoro mobile e dinamica

“Manager Domani” è uno dei progetti di più ampio respiro realizzati da Gruppo Mercurio in questi anni. Il progetto, la cui edizione pilota risale al 2004, prevede un “viaggio”, un'esperienza di due settimane all'interno

delle strutture del Gruppo per gli studenti particolarmente meritevoli al penultimo anno degli istituti tecnici commerciali del comune di Roma. L'obiettivo principale del progetto è quello di contribuire all'orientamento culturale e professionale degli studenti maturandi, rafforzando l'integrazione tra scuola e impresa. Un "allontanamento" momentaneo dal mondo scolastico e un avvicinamento a quello del lavoro, con l'obiettivo di stimolare la curiosità, aprire la mente, produrre domande, mostrare le alternative concrete offerte dal mondo del lavoro al di là degli stereotipi e dei pregiudizi; spingere il ragazzo a muoversi in anticipo sulle riflessioni riguardanti il suo futuro. Lo scopo è di far moltiplicare nei ragazzi le richieste di delucidazioni verso la scuola, verso la famiglia: qualora non dovessero trovare lì delle risposte, potranno sempre tornare in azienda o cercare spontaneamente altre fonti.

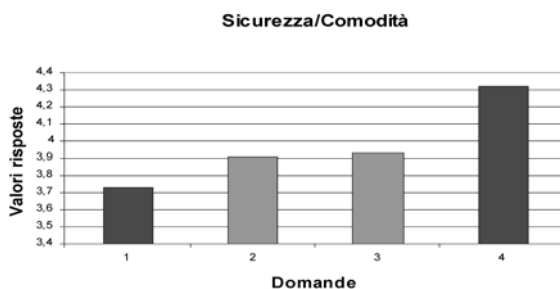
Stimolare la mobilità "culturale" degli studenti in ambito lavorativo: questa la finalità principale di "Manager Domani".

D'altronde i giovani rappresentano il motore dell'azienda: circa il 30% dei dipendenti ha tra i 19 e i 26 anni e la maggior parte dei manager del Gruppo hanno meno di 40 anni. Una politica storica dell'azienda – quella di attenzione alle nuove generazioni – che trova il suo giusto compendio in un'iniziativa di questo genere, tutta tesa all'apertura e alla ricezione nei confronti degli studenti e al loro inserimento nel mondo del lavoro. L'azienda ha sempre creduto e investito nelle nuove generazioni, promuovendone la crescita professionale attraverso la formazione interna e assegnando loro ruoli di primo piano e di responsabilità. E l'interesse è tanto più opportuno quanto più è forte la consapevolezza, maturata con l'esperienza dell'azienda sul campo, del profondo scollamento esistente tra scuola e mondo del lavoro, scollamento che rende spesso problematico e sofferto il passaggio dalla "teoria" delle aule scolastiche alla pratica. La totale de-specializzazione degli studenti appena usciti dalla scuola, la loro sostanziale impreparazione alla realtà lavorativa – riscontrata in anni di colloqui e di selezione del personale – è stata una realtà con la quale l'azienda ha dovuto confrontarsi.

5. Studenti, insegnanti, famiglie: miti e pregiudizi sul mondo del lavoro

Proprio per tutte queste ragioni, contestualmente e a seguito dell'edizione pilota del 2004 di Manager Domani è nata una feconda interazione con l'Università La Sapienza che, per conto di Gruppo Mercurio, ha realizzato tra il 2005 e il 2007 un'approfondita ricerca diretta dalla prof.ssa Maria D'Alessio e dal dott. Fiorenzo Laghi della facoltà di Psicologia dell'Università La Sapienza di Roma dal titolo "I giovani e il lavoro nel Lazio: credenze, opinioni e atteggiamenti di docenti e genitori".

Fig. 1



Le Domande

1. Voglio un lavoro in un ambiente salubre e confortevole.
2. Voglio un lavoro in una organizzazione efficiente.
3. Voglio un lavoro che mi consenta di avere del tempo libero.
4. Voglio un lavoro con la sicurezza del posto fisso.

Nella ricerca sui bisogni rispetto al lavoro sono state indagate le rappresentazioni che gli adolescenti hanno del concetto di lavoro e le loro aspirazioni professionali.

La ricerca si è svolta in due tappe. La prima, realizzata nel 2005, ha visto come protagonisti 1500 studenti della Regione Lazio. Il test che consisteva di 25 domande riconducibili a 4 “dimensioni” valoriali (potere-risuscita, esplorazione e indipendenza, appartenenza, sicurezza/comodità) ha tratteggiato un profilo piuttosto problematico e articolato degli studenti. Tra le domande che si riferivano alla dimensione valoriale del “potere” è emerso che i ragazzi vogliono un lavoro in cui si possa far carriera, dimostrando in questo un’apparente ambizione di potere, che però poco si concilia con la scarsa attitudine alle responsabilità. Organizzare e gestire il lavoro degli altri, tipica attività di chi ha un ruolo di comando o di potere in un’azienda, sembra scarsamente interessare i giovani, e infatti è l’ultimo dei loro desideri in ambito lavorativo.

Prevale una visione rigida e stereotipata del mondo del lavoro. Gli studenti cercano il posto fisso senza tener conto dei mutamenti sociali attuali. Sulla dimensione esplorazione/indipendenza emerge la contraddizione tra il desiderio di indipendenza e la scarsa attitudine ai cambiamenti. I giovani sono poco propensi, ad esempio, a cambiare città per motivi di lavoro. I ragazzi intervistati manifestano poca attitudine o disposizione al lavoro di squadra e l’esigenza di instaurare comunque rapporti amichevoli sul posto di lavoro.

La sicurezza del posto fisso sembra essere la priorità assoluta, anche a discapito della qualità del lavoro: ad esempio l’ambiente salubre e confortevole non è considerata una priorità. La tabella mostra come “l’ossessio-

ne” del posto “sicuro” finisca per acquisire un’importanza assoluta e centrale, anche a discapito di altri aspetti altrettanto significativi.

La ricerca ha mostrato un profilo dei giovani disancorato dalla realtà del mondo lavorativo e profondamente contraddittorio. Per i giovani intervistati accanto ad un’aprioristica sicurezza del posto di lavoro c’è l’ansia di essere se stessi ma non in funzione di un obiettivo o come riconoscimento di competenze, bensì come libertà anarchica di poter dire ciò che si pensa; esser ciò che si è senza progetto.

Incongruenze e contraddizioni che hanno spinto Gruppo Mercurio e i ricercatori de La Sapienza ad indagare il punto di vista degli adulti: genitori e docenti. La ricerca è stata condotta sull’intero territorio della regione Lazio, su un campione rappresentativo di 1180 soggetti, di cui 700 genitori e 480 docenti. Il campione era costituito da genitori e docenti che avevano partecipato alla prima fase d’indagine, nel 2005.

I ricercatori hanno analizzato le seguenti aree: che vanno dalla trasmissione del modello valoriale, credenze, opinioni e atteggiamenti legati alla professione degli studenti, alla valutazione delle capacità degli studenti stessi e della riuscita futura nel lavoro.

Il trend del sistema valoriale dei genitori e dei figli è concorde. Al posto fisso viene data molta importanza dai giovani (82,8%) e dalle famiglie (65%). Molto meno importante invece tra i docenti l’idea del posto di lavoro “sicuro” (45%). Scuola e ragazzi sembrano non condividere la stessa scala di valori. Emerge un pessimismo marcato dei docenti nei confronti degli studenti, considerati non in grado di valutare le diverse opportunità di lavoro (43,9%), inclini alle raccomandazioni (65%) ed in possesso di una visione molto parziale del mondo del lavoro (67%). I genitori, invece sembrano più ottimisti: il 64,4% reputa i figli capaci di capire da soli qual è la scelta più giusta in ambito lavorativo e in grado di scegliere tra varie alternative (56,1%). Il 62,8% dei familiari ritiene che i ragazzi faranno solo il lavoro che piace a loro contro solo l’8% dei docenti. Entrambi concordano però nel dire di non essere preparati a dare consigli sul mondo del lavoro. Tale valutazione naturalmente costituisce un ostacolo alla presa di decisione dei giovani.

I risultati di questo test sono interessanti e problematici: i genitori rispetto agli insegnanti sembrano condividere le esigenze espresse dai ragazzi. Né i genitori, né i docenti insegnano però ai giovani il valore dell’assertività, cioè la sana competitività e la soddisfazione nel raggiungimento di risultati importanti, anche se difficili da ottenere. La sfiducia diffusa nei loro confronti, soprattutto tra i docenti, diventa un ulteriore elemento negativo che rischia di penalizzare le potenzialità e le attitudini delle nuove generazioni.

6. Stimolare e mostrare alternative: un aiuto concreto per i futuri lavoratori

La ricerca dell'Università La Sapienza ha dunque mostrato un quadro non certo roseo nel fotografare il complesso rapporto tra scuola, genitori, ragazzi e mondo del lavoro. Il Progetto “Manager Domani” di Gruppo Mercurio nasce proprio da questa considerazione: se l’obiettivo è quello di aiutare i giovani a trovare la propria realizzazione personale in ambito lavorativo, l’impegno deve essere quello di mostrare loro le alternative che il mondo del lavoro offre in concreto e aiutarli ad individuare le proprie aspirazioni, guidandoli verso un percorso formativo adeguato. Per questo Gruppo Mercurio ha scelto di impegnarsi oltre che scientificamente ed economicamente – con l’avvio del processo di ricerca – anche praticamente, mettendo a punto, con l’aiuto dell’università, il modello scientifico “Manager Domani”, ormai alla terza edizione.

7. Manager Domani: un “viaggio” di due settimane in azienda

Manager Domani è un vero e proprio viaggio di due settimane attraverso le principali aree che costituiscono un’azienda: una parentesi lavorativa che, durante il normale corso degli studi, offre ai ragazzi una finestra sulla realtà del mondo del lavoro. Lo studente viene accompagnato da un tutor attraverso ciascuna delle aree aziendali più rilevanti per il settore in cui opera l’azienda ospitante, e viene stimolato da un approccio diretto con la realtà lavorativa a verificare e “vivificare” la teoria, appresa sui banchi di scuola, con un contatto diretto e concreto con i diversi lavori e mansioni svolti in un’azienda. Dopo una fase introduttiva i ragazzi hanno la possibilità di approfondire l’area di riferimento che più li ha appassionati e, a conclusione del loro percorso all’interno dell’azienda, hanno la possibilità di ricevere un profilo attitudinale e orientativo realizzato dalla facoltà di Psicologia dell’Università La Sapienza di Roma.

Queste nel dettaglio le varie fasi del progetto “Manager Domani”.

I fase: incontro preliminare nel mese di giugno

Giornata dedicata alla consegna di tutte quelle informazioni e tools che possano servire allo studente per orientarsi nel miglior modo possibile all’interno di questa esperienza.

II fase: il viaggio

- 1° giorno: Introduzione dell’azienda ospitante e del settore in cui opera. Si forniscono allo stager tutti quei materiali istituzionali e di settore affinché lo studente possa meglio comprendere “il viaggio” in azienda.

- Dal 2° al 9° giorno: inizio del viaggio in azienda. Il ragazzo è condotto all'interno delle diverse aree da un tutor, esperto professionista del settore, che lo accompagna nella comprensione delle dinamiche tipiche di ogni area visitata.
 - a) Parte teorica. Lo studente è avvicinato per mezzo di mini-moduli a tutte le attività, le competenze, gli obiettivi e gli strumenti specifici che si utilizzano all'interno delle aree che visita.
 - b) Parte pratica. Il giovane affianca nelle diverse attività dell'area gli attori del lavoro, per meglio comprendere le realtà descritte. Ogni tutor dell'area specifica ha il compito, oltre che di seguire lo studente, di fargli compilare un questionario di gradimento e di apprendimento ogni qual volta il percorso all'interno di un'area è concluso.
- 10° giorno: Il ragazzo sceglie tra le aree visitate quella che vuole approfondire.

III fase: il profilo di orientamento professionale

Ogni studente riceverà un profilo di orientamento professionale stilato dalla facoltà di Psicologia dell'Università La Sapienza di Roma, che insieme all'esperienza pratica aiuterà il ragazzo a riflettere sulle possibili alternative professionali.

8. “Manager Domani”: un modello *in progress* di trasferimento culturale

Il progetto “Manager Domani”, di cui il 5 ottobre 2007 si è chiusa la terza edizione, è destinato a crescere, ad evolversi, a migliorare attraverso i risultati ed il *feedback* delle prime esperienze sul campo. In questa edizione il numero di partecipanti è passato da 20 a 100 ragazzi e tra le novità più interessanti c'è sicuramente l'introduzione di una “simulazione progettuale” durante la quale i ragazzi hanno potuto partecipare ad un vero e proprio progetto “simulato” di marketing aziendale, e nella quale ciascuno ha ricoperto un ruolo operativo all'interno di equipe, suddivise per aree di appartenenza. L'altra novità importante dell'edizione 2007 è stata la realizzazione di “focus group” alla fine dell'esperienza in azienda. Con la collaborazione della facoltà di Psicologia de La Sapienza sono state raccolte le impressioni e le reazioni degli studenti partecipanti al progetto, le convinzioni, le paure, i bisogni dei giovani studenti rispetto al loro rapporto con il mondo del lavoro. Una ricerca non puramente numerica, “qualitativa”, fondamentale per migliorare e sviluppare ulteriormente il modello scientifico di “Manager Domani” e per rendere sempre di più questo “viaggio” in azienda un'occasione per far esprimere i giovani sul mondo

del lavoro e, per le aziende e le istituzioni, di ascoltarli. Soltanto in questo modo si può essere certi che il “trasferimento culturale”, la valorizzazione degli individui, così importante per la crescita non solo delle aziende, ma dell'intero contesto sociale in cui sono inserite, sia davvero avvenuto.

Rendicontazione sociale e organizzazione pubblica: il caso delle aziende sanitarie

di *Giorgio Gosetti* ed *Eno Quargnolo**

1. La responsabilità sociale

L'argomento della responsabilità sociale viene ormai comunemente affrontato sia relativamente ai prodotti-servizi di un'organizzazione, sia rispetto alle modalità attraverso le quali i prodotti-servizi sono costruiti, alle relazioni e agli effetti che si producono fra l'organizzazione e il suo contesto di riferimento, sia infine rispetto alla specifica connotazione che la declinazione operativa della responsabilità assume per le imprese private e per le organizzazioni pubbliche. Efficacemente è stato sottolineato che qualifichiamo come "irresponsabile un'impresa che al di là degli elementari obblighi di legge suppone di non dover rispondere ad alcuna autorità pubblica e privata, né all'opinione pubblica, in merito alle conseguenze in campo economico, sociale e ambientale delle sue attività" (Gallino, 2005). L'organizzazione si spinge quindi verso l'irresponsabilità quando adotta un orientamento volto alla massimizzazione ad ogni costo dei risultati, e per stare sul mercato o per altre ragioni si rivela disattenta ai riflessi interni ed esterni della propria attività. La responsabilità di un'organizzazione, produttiva o di servizio, privata o pubblica che sia, non dovrebbe essere separata dalle questioni strutturali e macropolitiche, quelle, per intenderci, che riguardano i diritti umani, la deregolamentazione, la liberalizzazione, il potere di condizionamento delle imprese sui processi sociali, economici e culturali, i processi di esternalizzazione dei costi, e così via.

La riflessione sulla responsabilità sociale va quindi necessariamente contestualizzata rispetto ai fenomeni sociali, economici e culturali in atto, ponendo attenzione alle dinamiche concrete e alla relazione fra processi

* I contenuti presentati sono frutto di una riflessione congiunta dei due autori; dal punto di vista formale sono comunque da attribuire a Giorgio Gosetti i paragrafi 1, 2 e 3 e a Eno Quargnolo i paragrafi 4, 5 e 6.

decisionali globali e locali, introducendo la società a fianco delle dimensioni etiche ed economiche (La Rosa, Morri, 2005). Il tema della responsabilità sociale diviene inoltre di particolare interesse in una fase in cui si discute di crisi del welfare state e di necessità di un rinnovamento dei sistemi di protezione sociale, indotti anche da cambiamenti rilevanti nel mondo del lavoro (Gosetti, 2007). Dal punto di vista concettuale disponiamo di un ventaglio di analisi particolarmente importanti su temi quali il rischio, l'incertezza, la vulnerabilità, che caratterizzano le società di questi ultimi anni e che vanno chiamate in causa per collocare efficacemente il confronto sulla responsabilità sociale.

Da più parti, ad esempio, si teorizza e si invoca il passaggio ad un sistema di welfare mix e di welfare society, come prospettiva in grado di dare concretezza, senso e spessore alle relazioni fra intervento pubblico, attori della società civile, persone e comunità, e affrontare in questo modo gli aspetti di crisi di appropriatezza e legittimazione delle politiche di welfare. Alcuni ambiti di riflessione in particolare ci paiono importanti da questo punto di vista. In primo luogo il confronto sul passaggio da un welfare *negativo* ad un welfare *positivo* (Giddens, 2007), dentro il quale lo Stato gioca un ruolo "centrale ma non dominante" e orientato all'investimento sociale e alla regolamentazione, ponendo sempre più al centro l'autostima e l'autonomia della persona e adottando un approccio preventivo che fa leva sull'"attivismo" personale e sul coinvolgimento della comunità locale. In secondo luogo il dibattito relativamente alle politiche attive, al passaggio dal government alla governance, al possibile carattere negoziale e deliberativo delle politiche locali, centrato sulla costruzione delle decisioni attraverso vari strumenti di partecipazione, anche diretta, e sulla prospettiva dell'interesse pubblico e dei beni pubblici come proprietà emergente, che si sviluppa in forma argomentativa nelle sedi e nei processi di confronto locale fra "attori reciprocamente orientati" (Bifulco, de Leonardis, 2006).

Una dimensione critica, da non sottovalutare per le riflessioni che si intendono proporre in questa sede, è quella del passaggio ad una società in cui lo sviluppo delle reti evidenzia come l'appartenenza non sia più "precedente" ma successiva all'identità (Bauman, 2007), e come siano sempre più rilevanti quindi le "lotte per il riconoscimento", per essere ammessi al tavolo da gioco. Tutto ciò rende problematica la costruzione della reciprocità, della lealtà, del senso di obbligo e responsabilità verso la comunità locale, nella misura in cui la revocabilità della partecipazione alla rete non implica conseguenze, come quelle che derivano invece dall'appartenenza ad una comunità, assegnata o scelta che sia. In questa prospettiva, quindi, diviene rilevante l'analisi di come si traduce l'attivazione e il coinvolgimento in un sistema che valorizza un legame reticolare e come si colloca all'interno della trama dei rapporti di rete l'idea della re-

sponsabilità sociale, che allo stato attuale mantiene il carattere di scelta volontaristica.

Una soluzione da adottare per far procedere la riflessione in questa direzione può essere quella di misurarsi con le dimensioni oggettive e soggettive della qualità della vita, nonché con le modalità di costruzione di relazioni di reciprocità che responsabilizzino e di modelli di regolazione sociale che a livello locale favoriscano le relazioni fra attori sociali.

2. Responsabilità, rendicontazione e organizzazione pubblica

Un problema rilevante è sicuramente quello di tradurre la responsabilità sociale e collegarla con la rendicontazione sociale, individuando quindi strumenti adatti alla comunicazione e all'ascolto dei diversi interlocutori dell'attività dell'organizzazione.

Dal lato delle imprese un contributo importante all'individuazione di dimensioni operative sulle quali centrare l'attenzione è stato fornito dal *Libro verde* della Commissione delle Comunità Europee (2001), che ha invitato a considerare della responsabilità sociale una dimensione *interna* (centrata sulla gestione delle risorse umane, la sicurezza sul lavoro, ecc.) e una *esterna* (centrata sul rapporto con la comunità, le relazioni con i fornitori, i riflessi ambientali, ecc.). Un aspetto che è stato fortemente dibattuto è quello relativo alla volontarietà delle "preoccupazioni sociali ed ecologiche", andando quindi oltre le richieste della legislazione esistente in un determinato paese, che implica un investimento nel capitale umano e nell'ambiente, presupposto questo che va ad assumere una connotazione del tutto particolare in una fase in cui i processi di globalizzazione e di cambiamento organizzativo rendono difficile stabilire in termini comparativi quale sia l'impegno assunto da organizzazioni che operano in contesti anche molto differenti fra loro (Rusconi, 2006).

La responsabilità sociale assume quindi varie forme, dalla preoccupazione per le ricadute interne ed esterne dell'attività, alla partecipazione ad obiettivi sociali, all'attenzione alla qualità della vita della comunità, alla ricerca della trasparenza delle attività, ecc. Da questo punto di vista l'organizzazione pubblica è per definizione socialmente responsabile, e la sua azione e gli obiettivi che persegue sono necessariamente da considerare per il loro impatto sulla comunità, sul contesto socio-economico e culturale all'interno del quale opera (Hinna, 2004). Il bilancio delle amministrazioni pubbliche "non può non essere sociale per definizione, perché origina dall'uso di risorse comuni destinate a generare benefici per la società" (Dipartimento della Funzione Pubblica, 2004). Paradossalmente la dimensione sociale però spesso non appare, non viene comunicata, non costituisce oggetto di rendicontazione, pur essendo la finalità principale, in quan-

to “sociale è il patto che fonda e legittima” l’operato dell’amministrazione pubblica e “sociale è l’orizzonte dei suoi spazi di intervento”. La rendicontazione sociale non può costituire quindi una “chiave di lettura aggiuntiva o residuale dell’azione amministrativa, ma quella originaria” (Dipartimento della Funzione Pubblica, 2004), e diviene uno dei momenti peculiari attraverso i quali l’organizzazione costruisce e mantiene una relazione con la società civile, quella stessa società che le rinnova periodicamente per via democratica un mandato ad agire per suo conto.

La rendicontazione sociale è quindi un processo multidimensionale, che interessa elementi relazionali, gestionali, istituzionali, professionali, e implica la necessità di interrogarsi non unicamente sulla specificità del servizio pubblico (prevenzione oltre che cura, corrispondenza fra domanda e offerta, legame fra bisogno e intervento, ecc.), ma anche sul modo di garantire e sviluppare un servizio pubblico (coordinamento e regolazione di risorse di diversa natura piuttosto che gestione diretta, coinvolgimento di attori locali, ecc.), nonché sulle modalità attraverso le quali si individua l’interesse e il bene pubblico, quindi il processo per fare emergere i problemi della comunità e creare la condivisione su obiettivi di qualità della vita.

La rendicontazione sociale diviene pertanto una modalità per affrontare i problemi di asimmetria informativa e controllo che tradizionalmente caratterizzano le relazioni fra intervento pubblico e società civile. Senza pretesa di esaustività è possibile individuare fra le ragioni che giustificano la necessità di una rendicontazione sociale aspetti quali: creare le condizioni di ascolto, coinvolgimento e reciprocità; definire ed esprimere l’identità dell’organizzazione; legittimarsi, creare fiducia e ottenere consenso sui propri obiettivi; costruire e consolidare relazioni fra l’organizzazione e il territorio; sviluppare coinvolgimento della popolazione interna e migliorare le relazioni sindacali; creare condizioni di maggiore simmetria, senza le quali non è pensabile il mantenimento di una rete; migliorare il processo di formulazione degli obiettivi e delle azioni e le modalità di loro comunicazione; incentivare i sistemi di verifica e valutazione. Meno dichiarate esplicitamente si possono individuare altre ragioni riconducibili alla necessità di governare la rete che presenta costantemente problemi di consolidamento delle connessioni; tenere sotto controllo dinamiche sociali attraverso strategie comunicative; giustificarsi e difendersi documentando e anticipare una possibile regolamentazione vincolante.

Uno dei temi che sta coinvolgendo in maniera particolare la riflessione sulla responsabilità e la rendicontazione sociale è quello relativo alla individuazione degli stakeholders, ossia l’insieme degli interlocutori che hanno un interesse diretto relativamente ai risultati e ai processi dell’organizzazione. Negli anni l’analisi ha messo in luce il costituirsi di diversi approcci (strumentali, strategici, etici, e così via), che di volta in volta hanno

privilegiato gli stakeholders come collaboratori dei processi organizzativi, mobilitatori di risorse rilevanti, portatori di diritti e aspettative, ecc. Anche per le organizzazioni pubbliche questo costituisce evidentemente un nodo centrale, perché ruota attorno ad interrogativi sulla rilevanza di alcuni interlocutori piuttosto che altri, sulla necessità di garantire un servizio universalistico e/o selettivo, teso a privilegiare soggetti in maggiore difficoltà, sulla modalità di realizzazione delle reti per integrare competenze e risorse, sulla costruzione di legami di fiducia, ecc. Gli stakeholders sono stati così individuati in vario modo, pensando a tutti coloro che hanno a che fare con l'organizzazione, agli interlocutori dei processi organizzativi fondamentali, a quanti possono rivendicare un interesse legittimo.

In conclusione possiamo individuare alcune aree che l'organizzazione pubblica si trova ad affrontare per sviluppare un approccio alla responsabilità e rendicontazione sociale:

- il prodotto (contenuti specifici del servizio pubblico), il processo (modalità e strumenti attraverso i quali si ottengono i risultati) e la relazione fra i due elementi;
- il passato (ciò che l'azione ha prodotto), il presente (cosa stiamo producendo) e il futuro (le conseguenze prevedibili e gli effetti anche di lungo periodo);
- la responsabilità verso l'interno (verso la popolazione occupata, quindi relativamente alle diverse forme di tutela e garanzia, alla qualità del lavoro, ecc.) e quella verso l'esterno (riferita alla comunità);
- il comportamento dell'organizzazione nel suo insieme e il comportamento dei professionisti che interagiscono con i cittadini;
- i processi decisionali, le responsabilità gestionali e quelle operative;
- la relazione fra l'offerta e la possibilità di accesso al sistema dei servizi;
- il rapporto fra struttura e azione da una parte e insieme valoriale di riferimento dell'organizzazione dall'altra;
- la continuità nella comunicazione e nella rendicontazione e la scelta dei contenuti e delle forme della comunicazione;
- gli interlocutori diretti ed indiretti dell'ascolto e comunicazione.

Per l'organizzazione pubblica quindi la rendicontazione sociale fa riferimento ad una dimensione contabile (uso delle risorse economico-finanziarie), comunicativa (governo delle relazioni con l'esterno), politica (attenzione alla trasparenza e visibilità delle scelte), di governance interna (assunzione di responsabilità sulla sostenibilità della spesa pubblica), strategico-organizzativa (orientamento dei processi di pianificazione, programmazione e controllo) e professionale (attribuzione di senso al lavoro pubblico, valorizzazione delle competenze, motivazione delle persone, ecc.) (Dipartimento della Funzione Pubblica, 2004).

3. Il bilancio di missione e il rapporto fra organizzazione, pianificazione e rendicontazione

La rendicontazione sociale si può tradurre in molteplici esiti. All'interno delle amministrazioni pubbliche sta trovando progressivamente spazio il bilancio sociale e il bilancio di missione. La logica di bilancio che assumono questi strumenti richiede – cosa che non sempre avviene – un momento *preventivo* ed uno *consuntivo*, così com'è per le tradizionali forme di bilancio, e quindi comprende sia una fase in cui si stabiliscono obiettivi e azioni per perseguirli, corredando ciascun obiettivo di risultati attesi, standard di riferimento e indicatori di misurazione, ed una fase di verifica del raggiungimento degli obiettivi e di valutazione più estesa dell'impatto che gli obiettivi e le azioni per raggiungerli hanno prodotto. Potremmo in questo modo trovarci di fronte ad obiettivi istituzionali che hanno un implicito contenuto legato alla responsabilità sociale, e ad obiettivi che vengono fissati per conseguire risultati legati esplicitamente alla responsabilità sociale.

In termini di bilancio uno degli elementi principali, e nello stesso tempo difficili “da contabilizzare”, è costituito dalla fiducia e dalla reciprocità, e quindi da un lato dalla credibilità che l'organizzazione pubblica matura a seguito del suo impegno perseguendo determinati obiettivi nei confronti della comunità, e dall'altro dal livello di coinvolgimento attivo e dalla valorizzazione dei diversi interlocutori locali rispetto al modo attraverso il quale raggiunge gli obiettivi. Per l'organizzazione pubblica il bilancio sociale o di missione consente pertanto di “colmare lo spazio che si situa fra la frontiera della norma e la frontiera dell'etica”, attribuendo una specifica attenzione alle argomentazioni dei diversi interlocutori interessati all'attività dell'organizzazione (Hinna, 2004).

Se ci soffermiamo brevemente sulle specificità attribuibili al bilancio di missione, adottato ad esempio dalla Regione Emilia-Romagna come processo-documento di rendicontazione sociale per le aziende sanitarie, vediamo che è centrato specificatamente sulla missione dell'organizzazione e integrato con il bilancio di esercizio; finalizzato a rendere conto con continuità dell'operato dell'organizzazione e quindi strettamente legato all'attività di pianificazione e comunicazione; sviluppato come un processo per costruire un documento strutturato e comprensibile; orientato sui risultati e sull'impatto interno ed esterno e indirizzato ai portatori di interesse dell'organizzazione; costruito coinvolgendo le diverse componenti interne dell'organizzazione.

Quindi se il bilancio di esercizio è centrato sull'andamento economico-finanziario-patrimoniale e risponde a finalità istituzionali; il bilancio sociale è centrato sull'adempimento di doveri verso tutti gli stakeholders interessati dall'attività dell'organizzazione e soddisfa un'esigenza di legittimazione; il bilancio di missione è centrato sull'adempimento di doveri verso gli stakeholders di “missione” e risponde ad una finalità istituzionale (Rusconi, 2006).

Nella fase attuale, anche in relazione al numero ancora limitato di esperienze di rendicontazione sociale, per le organizzazioni pubbliche risulta particolarmente critiche la individuazione degli stakeholders e degli indicatori di misurazione, la definizione di contenuti e forme della comunicazione e la continuità della rendicontazione, l'attribuzione della stessa rilevanza alla qualità della vita della comunità così come alla qualità del lavoro della popolazione interna all'organizzazione e il coinvolgimento diretto degli operatori nel processo decisionale e nel processo di rendicontazione sociale, che evidentemente rimane comunque una responsabilità di chi ha un compito di governo complessivo dell'organizzazione.

Un'ultima considerazione è necessario farla a proposito della relazione che si viene a creare fra rendicontazione sociale e attività dell'organizzazione, chiedendosi se costituisca un fatto occasionale o piuttosto sia parte integrante del funzionamento dell'organizzazione, legata senza soluzione di continuità alle prassi e ai processi dell'organizzazione, ed in primo luogo alla pianificazione delle attività. Soprattutto in una fase di cambiamento dei modelli organizzativi, che vedono l'introduzione di logiche di rete (e quindi di relazione simmetrica, di sviluppo di connessioni e transazioni fra i nodi, ecc.), e di modificazione anche dei sistemi di pianificazione, maggiormente orientati a coinvolgere attori locali in un sistema relazionale e argomentativo di individuazione di obiettivi e di condivisione delle responsabilità, la rendicontazione sociale acquista una rilevanza e uno spessore particolare, per le ragioni illustrate brevemente nei passaggi precedenti.

Facendo leva sulla valorizzazione delle esperienze realizzate sarà sempre più necessario quindi ancorare la rendicontazione sociale all'organizzazione e alla pianificazione, ad esempio misurando gli esiti delle attività istituzionali e prevedendo la destinazione di quote di risorse al raggiungimento di obiettivi legati a specifiche aree di responsabilità sociale, verso l'interno (quali il miglioramento del benessere organizzativo e della qualità del lavoro) e verso l'esterno (quali la riduzione dell'inquinamento ambientale e il sostegno di attività sociali).

In ultima analisi è nella connessione che si viene a creare fra pianificazione, organizzazione dei processi di intervento, valutazione e rendicontazione sociale che si può creare un ulteriore valore aggiunto dell'azione dell'organizzazione pubblica che fornisce servizi alla persona.

4. Rendere conto: valorizzare i capitali e la responsabilità sociale delle aziende sanitarie

Le aziende sanitarie sono sempre più sollecitate ad adottare nuovi sistemi di misurazione e di monitoraggio del loro capitale più importante,

quello “intangibile”, ovvero del capitale umano, del capitale relazionale e del capitale organizzativo.

Il capitale umano, costituito dalle persone, ovvero dall’insieme delle capacità e competenze, dai talenti, dalle motivazioni, dallo spirito di iniziativa che rappresentano il requisito necessario per lo sviluppo dell’Azienda.

Il capitale relazionale, ovvero la fiducia e il riconoscimento reciproco, le alleanze, i valori condivisi, i rapporti di fidelizzazione, vale a dire il capitale relazionale, che dipende dalla qualità delle relazioni che le persone sono in grado di realizzare.

Il capitale organizzativo, ovvero le conoscenze scientifiche, la cultura aziendale, la capacità di valorizzare le risorse umane e la capacità di innovazione di un’azienda.

Sono questi gli elementi che, più di altri, costituiscono una sfida per il futuro delle aziende sanitarie che stanno cercando un proprio posizionamento strategico per coniugare le aspettative delle persone che lavorano in azienda (i principali stakeholders interni) e le attese del proprio contesto locale (stakeholders esterni).

La responsabilità sociale d’impresa si gioca dunque all’“interno”, con le persone che lavorano in azienda. Le attese degli operatori spingono le organizzazioni sanitarie verso la ricerca di un “nuovo contratto” che deve dare, prima di tutto, senso e valore alla loro partecipazione e appartenenza. Un contratto giocato sulle “aspettative reciproche”, dove ascolto, trasparenza nei processi decisionali, partecipazione alle scelte strategiche, decentramento delle responsabilità, sviluppo professionale, reciprocità e convivenza tra diverse professioni, sviluppo dei talenti, formazione, sistemi per riconoscere, premiare e differenziare diventano terreni comuni di comunicazione, scambio e crescita culturale.

Le aziende sanitarie ripongono nei confronti dei professionisti aspettative inerenti la necessità di condividere le premesse strategiche e i finalismi aziendali (come base per guidare i comportamenti), la riorganizzazione interna delle responsabilità (come condizione per rispondere agli obiettivi sfidanti), la facilitazione della convivenza tra professioni (quale condizione di crescita culturale e professionale).

D’altra parte, i professionisti si aspettano coerenza, trasparenza, partecipazione e chiarezza dei mandati (quale condizione per rispettare il “contratto”), come pure vogliono riconosciute le attese di autonomia e di decentramento delle responsabilità, vogliono premiata la propria carriera e quella dei propri collaboratori, vogliono poter differenziare tra le persone (meritevoli e non) e premiarle con “istituti” credibili ed affidabili, materiali e immateriali.

Una “struttura stabile di aspettative reciproche” è, in sostanza, ciò che può qualificare un’organizzazione con una vera identità riconoscibile e ri-

conosciuta (all'interno e all'esterno), luogo di sviluppo individuale e di risoluzione di problemi collettivi.

La sfida "esterna", invece, è tra quelle che più di altre chiede alle aziende di esporsi, di mettersi in piazza, di entrare nell'*agorà*. La responsabilità sociale d'impresa diventa un'opportunità strategica che mette in gioco l'etica di una organizzazione. Lo sviluppo culturale di un'azienda deve passare soprattutto da qui, dalla responsabilità sociale che gioca verso l'esterno, dalla capacità del suo management di bilanciare tutti gli interessi e le aspettative etiche (l'equità, la reciprocità, la fiducia, il rispetto) degli stakeholders e nell'attivare tutte le forme d'ascolto che possono sviluppare partnership attiva nei processi di programmazione, nella definizione delle strategie, nella qualità dell'accoglienza e dei servizi offerti, nello stesso uso efficiente delle risorse disponibili, superando logiche unilaterali e unidimensionali (Borgonovi, 2005), oltre che nell'"aumento del livello di reciprocità delle relazioni e di trasparenza degli interessi in gioco" (Tanese, 2006).

5. Il Bilancio di Missione delle Aziende sanitarie dell'Emilia-Romagna: verso un "contratto" con la comunità locale

La capacità di promuovere relazioni organizzative per produrre un risultato di salute e di qualità della vita implica l'ampio coinvolgimento di attori locali che partecipano a una rete e si influenzano fra loro costruendo un vero e proprio "patto di responsabilizzazione" reciproco, che produce conoscenze, apprendimenti, legami sociali fra comunità e cittadini, che orienta i servizi (sociali e sanitari) a inserirsi in contesti e politiche più vaste (urbanistiche, economiche, ecc.) e ridisegna i sistemi di welfare, qualificandoli come welfare attivi inseriti in processi di responsabilizzazione diffusa (Gosetti, La Rosa, 2006).

Il ruolo delle aziende sanitarie si gioca sempre di più in questi contesti dove il "contratto" con le proprie comunità locali diventa vincolante, non eludibile. Le aziende sanitarie sono implicate come attori in questo sistema di reciprocità, dove è richiesto, ad esse e agli attori istituzionali con funzioni di *advocacy*, il rispetto di tutte le garanzie date al cittadino, rese trasparenti e contestabili nelle varie forme organizzative (assetti, processi) e soprattutto nei risultati ottenuti (prodotti ed esiti di salute).

L'esperienza delle aziende sanitarie della Regione Emilia-Romagna, parte proprio da qui, da esigenze, cioè, di rendicontazione sociale che si inseriscono in questo contesto culturale anche se, in questa prima fase, le aziende sono chiamate a "rispondere" principalmente agli organi istituzionali: la Regione stessa e le Conferenze territoriali sociali e sanitarie espressione delle Amministrazioni locali di ambito provinciale (Agenzia Sanitaria Regionale, Regione Emilia-Romagna, 2005).

L'esperienza, nata tre anni fa in maniera sperimentale coinvolgendo alcune aziende, ha interessato tutte le aziende della Regione fin dal 2005 attraverso un lavoro corale ben orchestrato dalla Regione stessa attraverso il suo apparato tecnico e politico.

È la stessa legge regionale n. 29 del 2004 che richiama il bilancio di missione, che “presentato unitamente al bilancio di esercizio, rende conto del perseguimento degli obiettivi di salute assegnati alle aziende sanitarie dalla Regione e dalle Conferenze territoriali sociali e sanitarie”.

Il bilancio di missione si caratterizza come strumento volto a dare trasparenza all'azione istituzionale dell'azienda sanitaria, rispondendo alle necessità informative dei soggetti ai quali l'azienda sanitaria deve “dare conto”. Esso è finalizzato infatti ad illustrare gli esiti dell'attività istituzionale svolta dall'azienda e a supportare in modo attivo e dinamico il sistema delle relazioni fra l'azienda e i suoi principali interlocutori istituzionali.

È stato quindi predisposto dalla Regione, uno strumento informativo che – pur nel rispetto delle prerogative delle autonomie aziendali – consentisse una comunicazione strutturata sull'attività istituzionale fra le singole aziende ed i loro principali stakeholder e individuasse parametri ed indicatori da utilizzare anche al fine di innescare un processo di revisione e di coordinamento degli strumenti di pianificazione, programmazione e controllo e di ridefinizione dei sistemi informativi aziendali.

6. L'esperienza del Bilancio di Missione in una Azienda USL

Le aziende USL regionali hanno affrontato per la prima volta il tema del bilancio di missione tra la fine del 2005 e l'inizio del 2006, ponendosi l'obiettivo di avviare un concreto percorso di coinvolgimento delle diverse componenti aziendali sul tema della rendicontazione sociale, inteso non solo come prodotto documentale ma come vero processo di elaborazione condivisa dei risultati ottenuti sia nella prospettiva interna (le politiche del personale, la comunicazione, ecc.) sia esterna (i risultati prodotti in termini di sostenibilità economico-finanziaria, patrimoniale, di rispetto dei livelli essenziali di assistenza, di esito di salute, ecc.), in questo riconoscendosi con quanto auspicato anche da autori che hanno da tempo promosso processi di *accountability* non come “prodotti di comunicazione”, ma esiti di “un processo di costruzione su basi diverse del rapporto tra aziende e i propri interlocutori di riferimento” (Tanese, 2006).

I contenuti del Bilancio di Missione seguono uno schema-tipo individuato dalla Regione. In un primo capitolo le aziende vengono invitate a descrivere e commentare il contesto di riferimento attraverso l'analisi del quadro sociodemografico ed epidemiologico. Quindi, nel capitolo secondo, si presenta il quadro della sostenibilità economico-finanziaria e patri-

moniale attraverso un insieme di indicatori condivisi, molti dei quali innovativi, che interessano per esempio l'impatto economico, il "peso" dell'azienda, sul contesto territoriale attraverso la rilevazione degli occupati nel territorio aziendale o la movimentazione di risorse economiche per acquisto di beni e servizi, oppure l'analisi dell'impatto sociale, da cui deriva il riconoscimento da parte della comunità locale. Segue, inoltre, l'analisi dei Livelli Essenziali di Assistenza e della qualità dell'assistenza (espressione della *mission* aziendale). Il capitolo terzo viene dedicato alle strategie aziendali. Le condizioni di lavoro e gli aspetti di efficienza dell'organizzazione vengono descritti nel capitolo quarto che raccoglie informazioni circa l'identità degli operatori che lavorano in azienda, la partecipazione degli operatori al governo e alla gestione aziendale, l'assetto delle responsabilità, la tutela della salute dei lavoratori e degli utenti (la gestione del rischio), le regole per i sistemi di valutazione e di crescita e sviluppo professionale. Ulteriori capitoli sono dedicati alla comunicazione, alle relazioni con i cittadini e alla ricerca e innovazione.

Nel caso dell'Ausl di Bologna¹ non è casuale che sia stato messo a punto un progetto di formazione-intervento preliminare alla preparazione del Bilancio di Missione con questi scopi:

- a) il coinvolgimento interno all'organizzazione delle sue diverse componenti, che passa attraverso parole chiave quali l'ascolto e la responsabilizzazione;
- b) la connessione sia con il disegno strategico della politica aziendale sia con l'operatività quotidiana, nella direzione di identificare una sorta di "budget di missione" fortemente integrato nel processo di budget annuale aziendale;
- c) il coinvolgimento degli interlocutori istituzionali (Regione e Conferenza territoriale sociale e sanitaria) anche nella fasi di individuazione di obiettivi ed indicatori.

L'Azienda (e assieme ad essa tutte le altre della Regione) ha colto la sfida e il senso di questo nuovo processo cercando di riflettere sull'impatto interno ed esterno dell'azione aziendale, sul legame dell'Azienda con il proprio territorio di appartenenza e diffondendo il tema della responsabilità sociale in modo da farlo diventare patrimonio di tutti.

Certo non è ancora compiuto (e non si poteva in così breve tempo) quel cambiamento radicale richiesto esplicitamente ed implicitamente da questo nuovo "compito" per le aziende sanitarie. L'*accountability* – ci ricorda l'autore soprarichiamato – "non è una soluzione ma un punto di ar-

1. L'autore ha lavorato nell'Azienda di Bologna coordinando il gruppo di regia per la redazione del Bilancio di Missione. Quanto qui riportato di seguito è frutto di considerazioni personali maturate in relazione non solo a questo contesto e non solo ad esso riferite.

rivo di un processo di costruzione di rapporti di fiducia e di reciprocità tra una organizzazione e i suoi interlocutori” (Tanese, 2006).

Sul fronte esterno, per un’azienda sanitaria le esperienze di rendicontazione sociale possono rappresentare un’occasione per “leggere” e far conoscere l’organizzazione in modi diversi dai soliti, scoprendone la complessità e varietà di relazioni con gli stakeholder e la comunità locale. Il coinvolgimento degli amministratori locali, lungo tutto il percorso, è condizione essenziale per una loro partecipazione attiva e per dare senso a tutto il lavoro di rendicontazione, oltre che per consolidare processi di conoscenza diffusa e soprattutto di responsabilizzazione, verso le politiche di salute e gli esiti conseguenti, di tutti gli attori implicati nelle funzioni di *governance* (Quargnolo, 2007).

Sul fronte interno, si tratta di allineare e bilanciare le esigenze interne di programmazione e controllo e i relativi flussi informativi secondo la prospettiva che impone la rendicontazione sociale.

La sfida è saper “vedere” oltre le mura della propria organizzazione, vedere i bisogni e i comportamenti di consumo delle nostre popolazioni, vedere ciò che può guidare e orientare, vedere gli esiti di salute e saper allineare i processi interni (siano essi assistenziali che di programmazione e controllo), oltre che su obiettivi di servizio, su obiettivi di salute costruendo anche su questi la misurazione (attraverso un cruscotto multidimensionale di indicatori) della qualità delle performance aziendali. Si sostanzia così il passaggio da una programmazione tradizionale, concentrata in particolare sulla gestione della spesa e delle responsabilità, a una programmazione “non tradizionale”, orientata alla gestione della qualità e del valore (Beltramello, Quargnolo, 2003).

La comunicazione interna e la partecipazione delle persone che lavorano in Azienda, inoltre, rende ancora più stretto il collegamento con i percorsi di programmazione e le responsabilità diffuse che vi si giocano.

Far comprendere il senso di questo lavoro agli stakeholders interni è forse l’impegno più oneroso per un’azienda complessa come quella sanitaria, ma è anche un dovere ineludibile della stessa se vuole aumentare quella “qualità tacita”, quel capitale intangibile che è rappresentato dalla stessa vocazione e dalla motivazione delle persone che le fa sentire partecipi di un progetto, di una “impresa”.

In particolare le persone che lavorano nelle aziende e nelle imprese con funzione pubblica possono trarre dai comportamenti etici della propria organizzazione motivo per un coinvolgimento “sentimentale” che porta a ricercare quel “bene comune” sul quale la stessa responsabilità sociale d’impresa potrebbe trovare un assetto definitivo (Zamagni) e superare il rischio di essere annoverata tra le altre, come una innovazione manageriale o un “prodotto di comunicazione” (un “ingrediente”, come può essere la stessa pratica di *accountability*) per essere invece uno stile di direzione e di leadership, ispirato da principi e valori etici incorporati nelle politiche

e nei valori aziendali, non effimeri, non iconografici, per l'appunto: "... io non voglio essere un vero albero ma il suo significato" – desiderava già secoli orsono uno dei protagonisti delle vicende dei miniaturisti islamici narrate nel romanzo di Pamuk (2005).

Riferimenti bibliografici

- Agenzia Sanitaria Regionale, Regione Emilia-Romagna, "Il bilancio di missione per il governo della sanità dell'Emilia-Romagna", in *Dossier*, n. 107, 2005.
- Beltramello C., Quargnolo E., "La programmazione delle attività territoriali: uno strumento di intervento e conoscenza", in *Il Distretto e le Cure intermedie, Quaderni CARD*, n. 2, 2003.
- Bifulco L., de Leonardis O., "Integrazione tra le politiche come opportunità politica", in Donolo C. (a cura di), *Il futuro delle politiche pubbliche*, Bruno Mondadori, Milano, 2006.
- Bobbio L., *A più voci: amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi*, Ed. Scientifiche Italiane, Roma, 2004.
- Borgonovi E., "La responsabilità sociale in sanità", in *Mecosan - Management ed Economia Sanitaria*, n. 56, 2005.
- Capecchi V., *La responsabilità sociale dell'impresa*, il Mulino, Bologna, 2005.
- Commissione delle Comunità Europee, *Libro verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 2001.
- Dipartimento della Funzione Pubblica, A. Tanese (a cura di), *Rendere conto ai cittadini. Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*, Edizioni Scientifiche Italiane, Roma, 2004.
- Donolo C. (a cura di), *Il futuro delle politiche pubbliche*, Bruno Mondadori, Milano, 2006.
- Gallino L., *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino, 2005.
- Gosetti G. (a cura di), *Lavori, disuguaglianze e protezione sociale*, FrancoAngeli, Milano, 2007.
- Gosetti G., La Rosa M., *Sociologia dei servizi*, FrancoAngeli, Milano, 2006.
- Giddens A., *L'Europa nell'età globale*, Laterza, Roma-Bari, 2007.
- Hinna L., *Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*, FrancoAngeli, Milano, 2004.
- La Rosa M., Morri L. (a cura di), *Etica economica e sociale. Letture e documenti*, FrancoAngeli, Milano, 2005.
- Quargnolo E., "Disuguaglianze, Salute e Territorio", in Gosetti G. (a cura di), *Lavoro, disuguaglianze e protezione sociale*, FrancoAngeli, Milano, 2007.
- Pamuk O., *Il mio nome è rosso*, Einaudi, Torino, 2005.
- Rusconi G., *Il bilancio sociale. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Ediesse, Roma, 2006.
- Tanese A., "Interessi in gioco, strategie degli attori e responsabilità sociale. La centralità dei sistemi locali nel governo della sanità", in *Mecosan-Management ed Economia Sanitaria*, n. 15, 2006.
- Zamagni S., *La responsabilità sociale dell'impresa: presupposti etici e ragioni economiche*, Università di Bologna, documento disponibile on-line.

Traiettorie di responsabilità sociale dell'impresa locale: indicazioni dal campo

di *Massimiliano Monaci*

1. Introduzione

Nel discorso corrente sulla responsabilità sociale d'impresa (RSI) non mancano spinte a trattare quest'ultima come materia acquisita e condivisa, tra le quali si segnala la recente comparsa anche nel nostro paese (sulla falsariga di numerosi *handbooks* pubblicati nel contesto anglosassone) di contributi manualistici (Hinna 2005, Sacconi 2005), peraltro di considerevole utilità per familiarizzare con i termini della questione ma in primo luogo dettati da uno sforzo di progressiva sistematizzazione del campo.

D'altro canto, che l'area della teoria e prassi della RSI resti caratterizzata da notevoli ambiguità è testimoniato innanzitutto da come le condotte reali tendano non di rado a sottrarsi alle retoriche dominanti, proponendo alla cronaca quotidiana situazioni esemplari di "irresponsabilità d'impresa" (Gallino 2005, Levi 2006). Tra gli altri nodi più specifici ma altrettanto critici identificati dalla ricerca (p. es.: il nesso tra legalità ed etica del comportamento d'impresa, il ruolo della proceduralizzazione formale nello sviluppo di approcci socialmente orientati), il presente articolo intende fornire un contributo sulla questione del riconoscimento delle istanze della RSI nell'azione delle piccole e medie imprese (PMI) operanti prevalentemente a livello locale, ossia una categoria di soggetti generalmente trascurati dal dibattito corrente.

L'esigenza del coinvolgimento delle PMI in percorsi di conoscenza e pratica della RSI è stata a più riprese enfatizzata nei pronunciamenti delle istituzioni comunitarie e nazionali. Tale attenzione deve in primo luogo confrontarsi con una serie di fattori che, per questa tipologia d'impresa, tendono a operare da deterrente rispetto a investimenti espliciti e strategici in azioni di responsabilità. Tra di essi possiamo annoverare: i costi finanziari e gli altri oneri connessi all'adozione di strumenti di gestione responsabile quali le varie certificazioni di qualità (dei processi/prodotti, ambien-

tale, etica); la tradizionale, e non del tutto immotivata, diffidenza verso modelli importati più o meno acriticamente dall'universo della grande impresa; la naturale predisposizione a funzionare tramite meccanismi informali ed evolutivi, piuttosto che per strutture formalizzate e procedure pianificate.

D'altra parte, si impone la necessità di recuperare il patrimonio di esperienze già accumulato o comunque potenziale nell'azione della PMI, una realtà che nell'ottica della RSI non può venire relegata in secondo piano, se non altro, perché nel caso italiano essa rappresenta semplicemente il tratto dominante dell'intero scenario socio-economico nazionale. L'idea implicata da questa focalizzazione di ricerca, e non indebolita dalla scarna letteratura in materia (p. es.: Camera di Commercio di Milano e Formaper 2004), è che le PMI siano spesso in grado di attivare pratiche di responsabilità sociale "senza saperlo" o senza esprimerlo nel linguaggio convenzionale e nelle forme accreditate della RSI. Nella misura in cui si riuscirà a irrobustire questo genere di indicazione, diverrà allora anche più plausibile ritenere che il pieno coinvolgimento delle PMI nell'attuale discorso sulla RSI possa avvenire in termini non solo adattivi ma anche propositivi e originali, portando allo scoperto pratiche utili per l'intero movimento.

2. Lineamenti di un progetto di ricerca

A partire dalle questioni appena introdotte, scopo dell'articolo è di riprendere brevemente alcuni risultati di un recente lavoro di ricerca dedicato all'esplorazione delle modalità con cui la RSI viene percepita, valutata e attuata tra gli operatori d'impresa di un contesto locale (l'area piacentina)¹.

Condotta attraverso l'approccio degli studi qualitativi di caso (Yin 2003), l'indagine si è basata sull'analisi di un "campione" di dieci casi-studio selezionati seguendo tre criteri principali, coerenti tanto con la natura esplorativa del progetto quanto con l'intento di assicurare una relativa rappresentatività della realtà osservata rispetto al suo universo di riferimento:

1. Il progetto è stato realizzato tra il gennaio e il dicembre del 2006 per conto dell'Amministrazione Provinciale di Piacenza. L'équipe di ricerca, del Dipartimento di Sociologia dell'Università Cattolica di Milano, era composta – oltre che dall'autore – da Eugenio Zucchetti, Barbara Barabaschi ed Egidio Riva. L'indagine viene presentata e discussa per esteso nel libro a cura di M. Monaci *La responsabilità in azione. Prassi socialmente responsabili nell'impresa locale*, in corso di pubblicazione per i tipi dell'editore FrancoAngeli. Con il consenso dei loro rappresentanti, l'identità delle organizzazioni coinvolte nell'indagine è riportata nel volume.

- a) *varietà di settore*, con un'attenzione specifica ai settori trainanti dell'economia locale, dati dai comparti metalmeccanico, agroalimentare e delle costruzioni;
- b) *varietà dimensionale*, in modo da indagare la situazione sia dell'impresa medio-grande che della piccola azienda (il profilo largamente dominante nel territorio)²;
- c) *varietà di esperienza*, al fine di rendere conto sia dei percorsi nella RSI più formalizzati o consolidati, quanto di quelli più informali e latenti.

Per incrementare la salienza del campione rispetto al nesso tra impegno nel campo della RSI e configurazione organizzativa, si è inoltre deciso di inserire due aziende internazionalizzate, due imprese della cooperazione e un ente di pubblico servizio. Sulla scorta di tali opzioni, il set finale di imprese oggetto della rilevazione è risultato così composto: tre imprese metalmeccaniche (una medio-piccola, una medio-grande internazionalizzata e capo-gruppo, una medio-grande internazionalizzata e sussidiaria di multinazionale estera); tre imprese edili (due medio-piccole, una medio-grande e cooperativa); tre imprese agroalimentari (una medio-piccola, una medio-grande, una medio-grande e cooperativa); un ente di servizio pubblico, di grandi dimensioni, operante nel trasporto locale.

Il quadro che ne è scaturito appare ricco e sfaccettato, per quanto (come era lecito aspettarsi) venato di qualche aspetto problematico, e ha consentito di cogliere in questo ambito locale un riconoscibile orizzonte nella prassi della RSI; o, per meglio dire, delle significative traiettorie organizzative con particolare riferimento alla qualità delle pratiche e degli ambienti di lavoro ma anche rispetto a ulteriori campi della gestione d'impresa responsabile. Rimandando al menzionato volume per una disamina approfondita³, di seguito si sintetizzano alcune fra le indicazioni dal campo più interessanti.

3. Un approccio multistakeholder

Sul piano delle concezioni della RSI, le interpretazioni raccolte tendono ad andare oltre l'identificazione dei due livelli "propedeutici" della RSI – quello economico e quello normativo-legale – per coglierne delle dimen-

2. Si sono considerate medio-piccole le imprese con meno di 50 dipendenti, medio-grandi quelle con un numero compreso tra 50 e 250, grandi quelle con più di 250 addetti.

3. Specie in merito a due punti: a) i fattori (economici, organizzativi, di contesto) che tendono a costituire ostacoli o criticità nella scelta e implementazione degli impegni di RSI; b) l'individuazione di un'agenda operativa dell'istituzione pubblica locale finalizzata alla promozione sul territorio delle istanze della RSI.

sioni decisamente più discrezionali. In genere, a questa visione corrisponde un reale impegno nei riguardi di una molteplicità di interlocutori sociali o stakeholder, che in concreto assume forme su cui ci si sofferma di seguito.

3.1. *I dipendenti e i collaboratori*

I dipendenti rappresentano di gran lunga i principali destinatari delle prassi di RSI, attraverso azioni che si distinguono per numerosità e varietà.

In primo luogo, nella gran parte dei casi si è potuto rilevare un *clima d'impresa* positivo, improntato a un generale rispetto per i diritti, la dignità e i bisogni individuali delle persone e imperniato su modelli di relazione interna collaborativi e caratterizzati da fiducia e dialogo reciproci nelle stesse realtà gerarchicamente più strutturate. Questo tratto sembra prevalente anche in circostanze sulla carta più delicate sotto il profilo del rapporto azienda-lavoratori; ad esempio ove le esigenze del ciclo produttivo accrescono il ricorso a contratti di impiego temporanei (come per il settore agroalimentare) oppure in assenza di rappresentanze sindacali, condizione registrata in due casi nei quali essa appare una soluzione concordata tra le parti (che interagiscono efficacemente tramite un sistema di negoziazione diretto) più che l'esito di una scelta unilaterale dell'imprenditore. Invero, rispetto alla qualità del clima aziendale, è possibile notare alcuni scostamenti dalla situazione media sopra riportata. In senso positivo, ciò riguarda i due gruppi cooperativi, in cui l'attenzione alle dimensioni umane e relazionali del rapporto di lavoro è amplificata dai tratti peculiari di questo modello organizzativo, statutariamente predisposto a finalizzare l'attività d'impresa alla creazione di benefici per i membri-soci e a perseguire tale *mission* mediante rapporti orizzontali di partecipazione. Una situazione alquanto simile emerge nel caso della piccola azienda agricola a proprietà familiare, in cui l'accentuazione degli aspetti comunitari della vita organizzativa proviene da una cultura d'impresa storicamente imperniata intorno al "valore delle persone", nonché all'interno della multinazionale italiana, sebbene con effetti necessariamente filtrati dalla maggiore complessità strutturale. D'altra parte, più ambivalente è l'indicazione offerta dall'ente pubblico. Benché accompagnato da impegni ragguardevoli in altri ambiti della RSI quali l'attenzione all'ambiente e agli utenti, qui un livello per certi versi endemico di tensione interna (legato alla tradizionale conflittualità tra management e rappresentanti dei lavoratori nel comparto dei trasporti) è attualmente acuito dal modo in cui i recenti processi di ristrutturazione economico-gestionale

stanno generando incertezza intorno alle future politiche di sviluppo delle risorse umane⁴.

Nel campione l'area di gestione del personale maggiormente caratterizzata da prassi di responsabilità ha a che fare con la *sicurezza sul lavoro*; un dato non sorprendente se si considera che la specificità dei processi produttivi comporta, per la salute dei lavoratori, profili di rischio considerevoli in due dei settori selezionati (il meccanico e l'edilizio) e comunque non marginali negli altri (produzione alimentare e trasporto). Detto che complessivamente troviamo indicatori apprezzabili nel contenimento dei tassi di infortunio, va anche sottolineato che la conformità ovunque riscontrata alla normativa vigente – ma in diversi casi si sono percorse le disposizioni di legge – di per sé già implica svariati investimenti e attenzioni (regolare manutenzione degli impianti, nomina di responsabili della supervisione, valutazione dei rischi, visite periodiche per gli addetti, fornitura di dispositivi di protezione, attività di formazione, ecc.). In aggiunta, nel campo comunemente definito della “salute, sicurezza e prevenzione”, è stato possibile individuare una serie di linee di intervento che paiono rendere relativamente avanzate le pratiche delle nostre imprese. In particolare:

- *l'innovazione tecnologico-produttiva* (p. es.: tramite il rinnovamento periodico delle attrezzature), la quale, parallelamente a vantaggi di competitività, permette di ottenere procedimenti lavorativi più affidabili e confortevoli (sotto il profilo ergonomico, della climatizzazione, della mobilità e degli sforzi fisici, ecc.);
- *la routinizzazione di standard e procedure di controllo* spesso più vincolanti dei requisiti normativi, una strada percorsa prevalentemente nelle realtà più complesse (come l'impresa pubblica, le due multinazionali e le due società cooperative) attraverso l'applicazione di sistemi di gestione certificati (dal livello di base del sistema di qualità ISO 9001 a strumenti più calibrati sugli obiettivi di sicurezza quali la SA 8000, la ISO 14001, l'altro standard di eco-efficienza EMAS, il recente sistema OHSAS 18001 di gestione dei rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori);
- *il rafforzamento delle iniziative di formazione e informazione*, tramite interventi di formazione continua (e non contingenti a momenti critici quali l'inserimento di neo-assunti o l'introduzione di nuovi macchinari) e la predisposizione di supporti ad hoc (vademecum, guide);
- *la sensibilizzazione alla cultura della sicurezza*, potenziando la pur fondamentale comunicazione di istruzioni e direttive con lo sforzo di ren-

4. Un dato coerente con la posizione di chi non ritiene superfluo porre la questione della responsabilità sociale nei confronti di forme organizzative volte “per definizione” al perseguimento di scopi di utilità pubblica.

dere l'attenzione al problema un'attitudine e una skill basilare nel bagaglio professionale dei collaboratori, piuttosto che un vincolo calato dall'esterno (un tentativo, questo di stimolare la partecipazione personale dei lavoratori nella creazione di ambienti sicuri, che passa attraverso canali sia strutturati, come l'accompagnamento alla lettura delle procedure, che più informali come – modalità prevalente nelle piccole imprese – l'affiancamento del titolare e dei compagni più esperti);

- *l'attivazione di programmi volontari di supporto medico-assicurativo*, quasi in una prospettiva di welfare aziendale⁵.

Una seconda area mediamente ben presidiata nella gestione del personale consiste nella *formazione*. In parte connessi al punto precedente, cioè alla promozione della sicurezza, gli investimenti in formazione arrivano a includere azioni di ampio respiro volte all'incremento delle abilità delle risorse umane e dunque con importanti ritorni per il miglioramento del loro *know-how* professionale e della loro occupabilità sul mercato (oltre che per il fine atteso di un aumento della competitività aziendale). Anche su tale fronte la capacità di iniziativa appare correlata alla dimensione e al grado di strutturazione organizzativa, che si traducono in una maggiore sistematicità dell'intervento formativo attraverso, tipicamente, la presenza di ruoli dedicati e processi di pianificazione coordinati dal referente della funzione del personale. Nondimeno, occorre segnalare interessanti variazioni sul tema che coinvolgono gli stessi attori di piccola impresa: ad esempio, gli investimenti espliciti in formazione della piccola azienda meccanica, sostenuti da una visione alquanto distante da quell'approccio "residuale" che spesso porta i piccoli imprenditori (per convinzione o per necessità) a far coincidere la formazione con l'apprendimento sul campo; come anche la capacità dell'azienda agricola familiare di estendere le proprie pratiche formative, conformi agli esigenti disciplinari di filiera sottoscritti, al personale di una società nord-africana compartecipata.

L'impegno verso i collaboratori coinvolge anche l'*incentivazione* e lo *sviluppo di carriera*. Sotto il profilo retributivo le imprese indagate garantiscono nel complesso remunerazioni adeguate alle professionalità e alle esigenze familiari dei dipendenti, a cui di frequente si affiancano, anche in base agli accordi contrattuali di settore e integrativi aziendali, il riconoscimento di *benefits* monetari supplementari (p. es.: mensilità aggiuntive) e politiche di *compensation* che legano parte del trattamento al conseguimento di risultati. Simili pratiche di attenzione economica rappresentano un punto qualificante del rapporto con i dipendenti in alcune delle realtà

5. Benché questa linea di impegno caratterizzi la sola multinazionale italiana, il dato assume un rilievo aggiuntivo se si considera che di solito troviamo tali iniziative in settori dove esse risultano più o meno direttamente collegate a una "vocazione" di business (p. es.: grandi aziende farmaceutiche, gruppi bancario-assicurativi).

più strutturate, quali la multinazionale italiana, in cui la spinta di una cultura di gestione originariamente orientata al coinvolgimento dei collaboratori è rafforzata dagli impegni assunti nel sistema certificato SA 8000; e le due imprese cooperative, laddove i valori di riferimento del modello sociale sottostante (mutualità, compartecipazione) ricoprono di nuovo un ruolo riconoscibile, in un caso, in una politica comunicativa tesa a condividere non solo i benefici legati ai risultati ma le informazioni sull'andamento del progetto cooperativo e, nell'altro, nella decisione di destinare ai soci quote di remunerazione superiori a quanto stabilito per legge. Occorre però aggiungere che prassi distintive su questo versante si sono affermate anche nelle imprese di minori dimensioni, in maniera contingente (p. es.: la corresponsione di gratifiche *una tantum* in concomitanza di fasi positive) e talora più sistematica (p. es.: anticipi sulla retribuzione ai dipendenti stagionali).

Per quanto attiene alla promozione dei percorsi di carriera, non stupisce che i riscontri più indicativi provengano dalle imprese più strutturate, anche in virtù della loro maggiore capacità di investimento in formazione nonché della presenza di varietà funzionale e di scale di progressione verticale che favorisce l'attenzione ai mercati del lavoro interni. Ciò emerge in modo evidente in almeno tre situazioni: la cooperativa edile, mediante la prassi dell'inserimento di giovani meritevoli in posizioni di responsabilità rese vacanti dall'uscita dal lavoro di colleghi più anziani; la multinazionale straniera, in cui la crescita professionale viene curata – tra l'altro – offrendo opportunità di esperienze presso la casa madre svedese; e la multinazionale italiana, per la quale la mobilità interna costituisce uno degli impegni codificati nella propria "Carta dei valori". D'altro canto non si possono ignorare le esperienze di valorizzazione del capitale umano condotte nella piccola impresa, che, senza configurarsi come formali politiche di sviluppo, si avvantaggiano della peculiare predisposizione dello *small business* a favorire dinamiche di collaborazione e interazione diretta fra il personale e il titolare. Emblematico, al proposito, il modo in cui in una delle imprese di costruzioni pare essersi istituzionalizzato un meccanismo di affinamento del repertorio professionale dei dipendenti attraverso il loro coinvolgimento nei processi-chiave dell'attività aziendale (evoluzione dei progetti, gestione ed eventuali ri-orientamenti delle fasi di realizzazione, ecc.).

Un ultimo ambito indagato investe i temi delle *pari opportunità* e della *diversità*, con specifico riferimento alla componente femminile del personale. Su questo piano i segnali risultano in realtà più ambivalenti. In particolare, una certa asimmetria di genere nella distribuzione orizzontale (rispetto ai campi professionali) e verticale (rispetto alla collocazione nelle gerarchie organizzativa) può anche venire ricondotta a fattori strutturali e di contesto quali: a) i settori di appartenenza (i comparti meccanico ed

edilizio continuano a costituire aree occupazionali *male-intensive*); b) il più vasto ambiente socio-culturale, che – nel caso italiano – vede la persistenza di percorsi occupazionali e di carriera legati alle differenze di genere; c) la variabile dimensionale (è comunque nei setting più strutturati che si dà una maggiore possibilità di accesso femminile a cariche formali apicali, sebbene prevalentemente in funzioni di staff). Non mancano, invero, tentativi orientati alla ricerca di conciliazione vita-lavoro, benché praticati a livello di negoziazione diretta con i referenti d'impresa e non attraverso le iniziative mirate di *work-life balance* (servizi accessori per la cura dei figli, ecc.) attualmente introdotte anche in Italia da alcune grandi imprese e in particolare dalle sussidiarie di multinazionali. Occorre inoltre sottolineare almeno un esempio controcorrente nell'approccio alla diversità di genere, fornito dalla multinazionale meccanica italiana; un attore che, sulla scorta della sua evoluzione sociale interna prima ancora che delle sollecitazioni del proprio formale sistema di responsabilità, ha da tempo avviato una politica di inserimento delle donne nelle linee di produzione, accettandone le possibili ricadute operative (p. es.: la riorganizzazione delle squadre di lavoro durante le maternità).

3.2. *L'ambiente naturale*

L'ambiente naturale rappresenta il secondo termine di riferimento degli impegni di responsabilità proposti dal campione. In tutte le imprese si rispettano in maniera rigorosa le svariate normative riguardanti il ciclo di produzione-differenziazione-smaltimento dei rifiuti. I vincoli di legge risultano particolarmente severi per il comparto meccanico, in cui i processi industriali tendono più direttamente a generare residui ed emissioni nocivi. Non sorprende, pertanto, che in tale settore si siano riscontrati ulteriori investimenti per la gestione degli impatti ambientali: dalle due multinazionali, attraverso l'adozione del sistema certificato ISO 14001 e altre azioni (p. es.: per l'impresa scandinava, l'applicazione di standard procedurali indicati dalla casa-madre secondo gli stringenti parametri della realtà svedese); all'unica piccola azienda, attraverso la scelta di avvalersi di professionisti esterni per la tenuta dei registri della gestione dei rifiuti, un impegno senza dubbio avanzato per un'impresa minore.

D'altro canto, un'estensione delle attenzioni ecologiche oltre i termini di legge emerge a livello dell'intero campione. Così, non può lasciare indifferenti la scelta di entrambe le aziende medio-grandi del settore alimentare di aggiungere, a un repertorio già consistente di strumenti per il controllo della qualità e della sicurezza dei prodotti, addirittura due sistemi certificati di gestione ambientale (la ISO 14001 e l'accreditamento secondo lo schema europeo EMAS). Sostanzialmente inserita in questa tenden-

za si dimostra anche la politica dell'ente di servizio pubblico, ove le certificazioni per la qualità e la gestione ambientale, pur motivate anche da ragioni di opportunità contingente (l'acquisizione di requisiti per l'assegnazione del servizio di trasporto locale), hanno di fatto permesso di raggiungere risultati di rilievo nella riduzione delle emissioni inquinanti e nell'impiego di combustibili ecologici. Più in generale, non sono rari gli investimenti in soluzioni tecniche eco-efficienti (p. es.: l'introduzione di impianti per la depurazione e il riscaldamento da fonti alternative); come anche – soprattutto nelle imprese edili – altre pratiche volontarie (dal riciclo degli scarti di produzione alla riduzione del consumo di carta) che, sebbene non inquadrate in cornici formali, presuppongono e insieme alimentano il coinvolgimento dei dipendenti nella gestione ambientale.

3.3. *I clienti e i consumatori finali*

In generale, il rapporto delle imprese indagate con la rispettiva clientela si caratterizza per i contenuti di alta qualità, e non di rado innovativi, dei prodotti offerti, con effetti decisamente positivi per la soddisfazione del cliente e la reputazione di mercato. La *performance* sul piano della qualità tecnica dei prodotti e della loro commercializzazione è del resto rispecchiata da risultati economico-finanziari mediamente rilevanti, che in qualche caso non sembra eccessivo definire di successo.

Per cogliere il ruolo delle pratiche di responsabilità in quest'ambito, uno snodo consiste nella differenza tra le imprese attive nel *business to consumer*, i cui prodotti o servizi vengono direttamente utilizzati dal consumatore finale, e quelle operanti nel *business to business*, i cui clienti sono altri attori di mercato che impiegano tali output ai fini delle proprie lavorazioni.

Nella prima situazione, il “servizio” nei riguardi del consumatore finale è offerto e interpretato primariamente in termini di garanzia della sicurezza dei prodotti immessi sul mercato, considerata componente fondamentale del loro standard qualitativo. È in particolare nelle aziende agroalimentari che la sicurezza del “cliente esterno”, raggiunto di norma attraverso la mediazione della grande distribuzione, acquisisce una rilevanza paragonabile e forse superiore (poiché più rilevanti possono rivelarsi i rischi per la salute) a quella assicurata al “cliente interno”, ossia il dipendente. In tutte le tre imprese del settore tale attenzione si concretizza principalmente mediante un ventaglio di strumenti formalizzati tesi a garantire la qualità alimentare al di là delle prescrizioni di legge (come le norme igienico-sanitarie), includendo l'adesione certificata a protocolli e disciplinari di produzione di varia origine (regionale, nazionale, europea) e finalità (p. es.: rintracciabilità della filiera, controllo della provenienza

della materia prima, regolazione dei procedimenti di raccolta, lavorazione e trasporto). All'adozione di queste certificazioni non è estranea la spinta di fattori di business, riconducibile, da un lato, alla pressione dei partner commerciali della grande distribuzione sia italiana che internazionale e, dall'altro (specie per chi è presente sul mercato col proprio marchio), a una strategia competitiva di lungo periodo, volta alla fidelizzazione della quota di consumatori incline a dare a tali requisiti un valore superiore alla semplice convenienza di prezzo. D'altronde, il grado di convinzione con cui in pressoché tutti i casi sono stati effettuati questi investimenti lascia intravedere il peso di una motivazione originaria per la tutela della salute dei cittadini.

Si possono evidenziare significative pratiche di responsabilità verso gli utenti finali anche nel campo edilizio, di per sé meno caratterizzato da meccanismi di regolamentazione interni al settore. In fondo non sorprendente risulta l'impegno di responsabilità della cooperativa di costruzioni, ove, accanto a una politica certificata di qualità dei processi e delle soluzioni tecniche, troviamo un chiaro indicatore di sensibilità sociale nella realizzazione di progetti in convenzione con enti pubblici locali per l'edificazione di complessi abitativi a prezzo agevolato destinati a categorie di soggetti svantaggiati. Più singolare si configura l'"orientamento al cliente" – non codificato ma radicato nella tradizione aziendale – di una delle società private verso le esigenze personali dell'utenza, attraverso la disponibilità non solo a tutelare la controparte con interventi posteriori alla conclusione dell'acquisto ma eventualmente a non usufruire dei diritti economici acquisiti (p. es.: sotto forma di acconti) a fronte di motivate rinunce dei clienti.

Nell'ambito del *business to business*, rappresentato dalle tre aziende meccaniche, si ripropongono sia gli investimenti nella qualità dei prodotti (con le implicazioni per la sicurezza degli utilizzatori finali), sia i fattori di natura strategico-commerciale connessi alle richieste competitive del proprio contesto di business e in special modo delle organizzazioni-clienti. Un'influenza, quest'ultima, palese per le due imprese più grandi, chiamate a confrontarsi con gli alti standard qualitativi del mercato internazionale; ma anche per la piccola impresa, la quale – in rapporto alle proprie dimensioni e risorse – appare soggetta a una pressione verso obiettivi di razionalizzazione delle lavorazioni ancora più intensa. Si attenua invece in modo considerevole, rispetto alle situazioni precedenti, la possibilità di rendere riconoscibili le proprie pratiche di responsabilità nel mondo esterno tramite il contatto diretto con gli utenti finali e la platea dei consumatori. Ne discende una sorta di "invisibilità" al pubblico, in particolare al segmento di cittadini sensibili ai connotati simbolici e sociali dei prodotti di consumo, e per dati versi anche sul mercato, come testimoniato dalla propensione dei partner commerciali di entrambe le mul-

tinazionali a premiare selettivamente gli investimenti in sistemi certificati (enfaticamente quelli per il controllo della qualità, della sicurezza e degli impatti ambientali ma non assegnando, per il momento, analogo peso a strumenti di gestione della responsabilità sociale quali il codice o la certificazione etici).

3.4. *I fornitori*

Per buona parte del campione, e innanzitutto nelle imprese medio-grandi dei comparti meccanico ed edile, il contributo dei fornitori e di conseguenza la relazione con essi ricoprono un ruolo non trascurabile ai fini dell'andamento dell'attività aziendale. Al di là della tendenza generale a gestire tali rapporti in un quadro di collaborazione e, non di rado, di reciproca fiducia, una dimensione più diretta delle condotte di responsabilità verso i fornitori consiste nell'impegno a orientarli o avviarli al rispetto di criteri di eticità coerenti con i propri elevati standard in aree quali la sicurezza sul lavoro e per gli utilizzatori finali, la tutela ambientale e la regolarità dei contratti di impiego (un'attenzione manifestata specialmente dagli operatori edili anche in virtù di una chiara consapevolezza intorno ai distintivi fattori di rischio del proprio settore). A partire da quanto previsto dai sistemi certificati di cui sono dotate, per la maggioranza di queste imprese è presente un impulso formale al monitoraggio e miglioramento delle pratiche dei fornitori, particolarmente intenso nell'applicazione della SA 8000 ma già non indifferente in base ai requisiti dei sistemi di qualità e di gestione ambientale. Nondimeno, si può ancora una volta cogliere l'influenza di una spinta di natura prettamente culturale, visibile ad esempio nella scrupolosità con cui di frequente vengono attuati i processi di selezione-ispezione-valutazione dei fornitori evitando di attribuire a questi meccanismi un valore meramente rituale.

Per altro verso, la spinta verso opzioni operative etiche esercitata da alcune delle nostre imprese sui fornitori assume una valenza ancora più profonda allorché ottiene l'effetto di diffondere buone prassi in molteplici aree di azione socialmente sensibili (regolarità dei contratti, sicurezza, salvaguardia dell'ambiente...) o addirittura – sollecitando un processo di apprendimento più lento e difficile – di aiutare altri operatori a rileggere il senso del proprio ruolo nel contesto dell'evoluzione socio-culturale. Nella misura in cui tale meccanismo è effettivamente all'opera, pare plausibile scorgere nell'azione e comunicazione verso i fornitori un contributo di "disseminazione", ovvero un apporto più ampio alla promozione delle istanze della RSI nel sistema economico-imprenditoriale che – seguendo quanto suggerito da qualche intervistato – può in definitiva venire interpretato come servizio alla comunità locale.

3.5. La comunità

A parte la capacità di offrire beni/servizi capaci di soddisfare la domanda dei consumatori e il caso dell'ente di pubblica utilità⁶, i principali aspetti di servizio alla comunità riconosciuti dai testimoni aziendali coincidono significativamente con contributi che già si è avuto modo di riportare. In pressoché tutti i casi le ricadute dell'azione d'impresa maggiormente positive per il territorio vengono individuate negli investimenti per la tutela dell'ambiente naturale e nel sostegno dei volumi occupazionali a vantaggio dei lavoratori residenti e delle loro famiglie (elemento rimarcato specialmente nelle aziende delle aree decentrate dal capoluogo). A ciò si aggiungono altri contributi legati, come visto, ad azioni quali i servizi di welfare aziendale e l'opera di "educazione" alle prassi di RSI nei confronti dei fornitori locali, situati in larga prevalenza nella galassia delle piccole e micro-imprese dell'area piacentina.

Nel campione non sono poi rare le attenzioni, espressamente focalizzate sullo stakeholder comunità, che fanno capo alle responsabilità discrezionali dell'azione filantropica, dalle donazioni vere e proprie alla disponibilità (p. es.: delle due aziende meccaniche più strutturate) a collaborare con agenzie formative di vario livello offrendo opportunità (e dunque tempo, competenze e altre risorse) per lo svolgimento di stage aziendali. Affiorano inoltre modalità più sfumate con cui viene coltivato il legame con il territorio, rese emblematicamente da come una delle piccole società di costruzioni esprime senso di appartenenza alla comunità direttamente mediante le proprie peculiari competenze di business, impegnandosi a realizzare soluzioni architettoniche capaci di valorizzare intere aree del tessuto urbanistico locale.

Più sporadica appare, d'altro canto, una situazione coerente con le concezioni d'avanguardia (p. es.: Andriof e McIntosh 2001) che pongono al centro degli interventi di *business in the community* i requisiti della progettualità e dell'azione di network, tramite l'attivazione di forme di partnership con altri soggetti (istituzioni pubbliche, associazioni di categoria, attori della società civile) orientate a obiettivi sociali condivisi. Solo alcune delle realtà studiate si avvicinano a un simile profilo, che in particolare tende a caratterizzare la cooperativa edilizia, per la quale il radicamento

6. In questa "situazione-limite" non soltanto il fine formale è costituito da una funzione pubblica ma quest'ultima coincide sostanzialmente con una gamma di servizi resi alla popolazione del territorio. In altri termini, se è vero che sotto altri profili è apparso giustificato non dare per scontata la prestazione sociale dell'ente, da questo punto di vista la sua vocazione istituzionale al perseguimento di finalità di interesse collettivo ha in effetti un ruolo centrale – confermato dagli esiti positivi delle periodiche rilevazioni sull'utenza – nel connotare socialmente l'attività organizzativa.

nella comunità si esprime – oltre che nella partecipazione a progetti di natura sociale promossi con enti-partner – in una spiccata inclinazione a “fare rete” con altri soggetti del mondo cooperativo operanti in aree di attività contigue alla propria (come l’intermediazione immobiliare). Un modello relativamente avanzato si manifesta inoltre nel caso della piccola azienda agricola familiare, peraltro con una singolare propensione a muoversi tra “locale” e “globale”. Qui, nel quadro di una programmazione annuale delle iniziative di beneficenza e di collaborazione con enti non-profit, al sostegno di varie iniziative sociali nella provincia si affiancano progetti di commercio equo e solidale in un paese africano direttamente co-gestiti dall’impresa insieme a Coop Italia e alcune organizzazioni non governative. La collaborazione con tali partner e più ancora la disponibilità ad accettare ritorni economicamente non redditizi dai rapporti con i produttori africani ribadiscono il ruolo essenziale giocato dalla cornice di valore nella quale vengono inseriti gli investimenti in azioni positive per la società; in questo caso, un approccio imprenditoriale già radicato ma al cui consolidamento non sembra estranea l’influenza del modello cooperativo tramite il rapporto privilegiato (dentro e fuori il business) con Coop Italia.

4. Tra “struttura” e “cultura”: i canali delle pratiche di RSI

La sintetica descrizione sin qui delineata consente di notare come, nelle imprese indagate, i meccanismi che concretizzano le pratiche di RSI siano di genere sia formale che informale.

Un considerevole vettore delle prassi di responsabilità consiste nella *proceduralizzazione*: l’impiego di strumenti formali di pianificazione e controllo, basati su regole di condotta e standard di attività definiti, che contribuiscono a incorporare diversi principi di RSI (di direzione del personale, nell’ambito ambientale e della sicurezza, ecc.) nei metodi di lavoro e di gestione. A parte i canali di monitoraggio previsti dalle normative vigenti (p. es.: la creazione di una struttura interna adibita alla sicurezza), il processo di formalizzazione si sostiene sull’implementazione di sistemi certificati di varia natura, l’adesione a protocolli settoriali, l’autoregolamentazione interna via codici di condotta e la presenza di unità o figure dedicate alla gestione della sfera etico-sociale⁷. In tale quadro generale, e non in modo inatteso, il ricorso alla proceduralizzazione contraddistingue soprattutto le imprese di maggiori dimensioni. Inoltre, in diversi casi in cui si è stratificato – o si sta accumulando – un consistente repertorio di

7. Va altresì registrata – per il momento – l’assenza nel campione di casi di adozione del bilancio sociale e/o ambientale.

strumenti formalizzati di gestione, si può notare un processo incrementale e di autorinforzo della proceduralizzazione, legato non solo alla progressiva presa d'atto dei vantaggi di una maggiore razionalizzazione ma anche all'elevato grado di compatibilità e contiguità tra i requisiti prescritti dai vari standard di certificazione. Proprio questo fattore spicca tra le condizioni che hanno agevolato il conseguimento della SA 8000 da parte dell'unica azienda certificata secondo questo standard e che hanno spinto altre cinque imprese del campione a programmarne il raggiungimento (tipicamente a partire dal possesso della certificazione di qualità ISO 9001 e/o di quella ambientale ISO 14001).

Come del resto per altri, anche sotto l'aspetto della prestazione sociale la razionalizzazione procedurale può risultare cruciale per conferire sistematicità ed efficacia alle pratiche aziendali, permettendo in particolare di ottenere una conoscenza e un monitoraggio più puntuali degli impatti globali dell'azione d'impresa e delle attese degli stakeholder (Rusconi e Dorrigatti 2004 e 2005). Questi vantaggi vengono rilevati dai testimoni di buona parte delle imprese studiate, che tuttavia paiono altrettanto pronti a ravvisare alcuni nodi problematici connessi alla proceduralizzazione e specialmente ai sistemi certificati: ad esempio, il rischio che tali strumenti si trasformino in complicati ingranaggi che burocratizzano le attività organizzative e, ancor più, che i sistemi procedurali assumano una valenza essenzialmente simbolica, dettata da condotte opportunistiche (p. es.: in una mera logica di comunicazione d'immagine), nonché da pressioni al conformismo o di fatto coercitive (p. es.: nella misura in cui il loro possesso risulti condizione necessaria per accedere a determinate opportunità di business).

D'altra parte, nella maggioranza dei casi caratterizzati sia da una consistente proceduralizzazione formale che da importanti indicatori di *performance* sociale, è possibile cogliere la presenza di un terzo fattore: una *cultura organizzativa* attraverso cui nell'impresa si è progressivamente istituzionalizzato un nucleo più o meno condiviso di valori, predisposizioni e motivazioni coerenti con opzioni socialmente orientate e dunque, a sua volta, capace di orientare in tale direzione il rapporto con il mondo esterno e/o le modalità di relazione e coordinamento all'interno dell'impresa (Magatti e Monaci 1999, Treviño e Nelson 2006). È, questa, una situazione ben ravvisabile per la multinazionale italiana, le due cooperative e l'azienda agricola familiare (unica piccola impresa con un certo grado di razionalizzazione formale); ma vi si avvicinano, in qualche modo, anche l'altra multinazionale meccanica e l'ente di pubblico servizio. Più in generale, ciò porta a identificare proprio nella dimensione culturale il secondo meccanismo privilegiato, o canale "facilitatore", delle pratiche di RSI.

Nelle esperienze appena citate non si registra soltanto la coesistenza di climi d'impresa socialmente orientati e sistemi procedurali. Più precisa-

mente, il nesso tra le due sfere – almeno nei primi casi ricordati – pare essere di mutuo (e virtuoso) rafforzamento, basato cioè sul raccordo tra, da un lato, i principi di responsabilità/conformità iscritti nei sistemi formalizzati che alimentano l’attenzione a determinati risultati e la spinta a rendicontarli e perfezionarli, e, dall’altro, gli orientamenti sociali originariamente sviluppati dall’impresa nel corso della propria storia in virtù di approcci imprenditoriali illuminati, di una tradizione di apertura ai risvolti etico-sociali del proprio operato oppure, come per le cooperative, della possibilità di attingere a un peculiare repertorio di valori e finalità tali da favorire la traduzione del proprio progetto organizzativo in risorse socio-economiche a beneficio dei membri e del territorio di riferimento.

Sul piano delle implicazioni più ampie, questa indicazione autorizza ad avanzare qualche dubbio intorno alle interpretazioni, non rare in letteratura, che tendono a stabilire una sorta di dicotomia tra canali “freddi” e “caldi” della RSI, considerando gli strumenti di controllo tecnico-formale e i processi più informali tramite cui si esprime la dimensione socio-umana dell’impresa come se fossero meccanismi alternativi o comunque difficilmente conciliabili delle pratiche di responsabilità. Diversamente, il nostro studio suggerisce che la relazione tra le dimensioni formale e informale della vita organizzativa si struttura in maniera complessa anche con specifico riguardo al campo della RSI. Così, sempre a partire dai casi sopra menzionati, si è indotti a ritenere che un sistema di gestione formalizzato o persino certificato difficilmente aggiungerà “valore” laddove esso sia totalmente assente, ma possa contribuire a potenziarlo se già esiste. Di converso, come lascia supporre la situazione di una delle aziende non comprese nel novero precedente, è verosimile che in contesti organizzativi ove la cultura della responsabilità non sia istituzionalizzata proprio la routinizzazione di metodi formali di gestione possa promuovere l’apprendimento di nuove competenze e prassi favorendo la condivisione di orientamenti consapevoli di RSI.

Nelle imprese minori del campione, i meccanismi alla base dell’attuazione di condotte di responsabilità oltre i termini di legge sono in larga misura di genere informale. Sembra inoltre riproporsi il ruolo nevralgico dell’elemento culturale come canale di attenzioni e comportamenti di significato sociale, ad esempio – come visto – nei casi delle due società private di costruzioni, attraverso rispettivamente una filosofia tradizionale (sebbene non scritta) di ascolto nei riguardi delle esigenze dei clienti e la realizzazione di soluzioni immobiliari che esprimono senso di appartenenza al territorio dando riconoscibilità a intere zone dell’area di riferimento.

Combinando queste indicazioni con ulteriori spunti forniti dagli altri casi di piccola impresa, si può distillare un campionario dei principali aspetti di responsabilità di natura informale, o addirittura taciti (nel senso di non venire razionalizzati in modo esplicito o di primo acchito nei ter-

mini della RSI), che contraddistinguono l'atteggiamento nei confronti degli stakeholder interni ed esterni:

- creazione di contesti di lavoro di qualità, sotto il profilo materiale (retribuzione, cura degli ambienti fisici) e relazionale (dialogo diretto, rapporti improntati a trasparenza e reciproco rispetto);
- relativa autonomia e flessibilità, per i dipendenti, nella gestione dei turni e degli orari;
- partecipazione diretta dei collaboratori, col proprio apporto di professionalità, ai processi-chiave dell'impresa;
- disponibilità nella personalizzazione del servizio ai clienti;
- prassi di attenzione all'ambiente naturale, non legate a standard codificati di gestione ma spesso altamente partecipate dal personale;
- orientamento a selezionare partner di business (clienti, fornitori) affidabili per qualità delle prestazioni e modalità di trattamento dei lavoratori;
- condotte di radicamento nel territorio.

Talune pratiche, come il monitoraggio dei partner e la considerazione per la questione ambientale, riproducono attenzioni che si ritrovano in forma più organizzata nelle aziende di maggiore complessità. Altri aspetti sembrano più decisamente ancorarsi ai tratti costitutivi dello *small business*, nel quale tendenzialmente – rispetto all'impresa medio-grande – le funzioni sono più indistinte, le relazioni tra il titolare e i dipendenti (e tra questi ultimi) si strutturano secondo modalità di conoscenza personale e diretta piuttosto che per via gerarchica; da qui, tra l'altro, discende la maggiore facilità con cui è possibile che si stabilisca un clima di coinvolgimento e reciproca fiducia e che una visione imprenditoriale (e in particolare una visione etica) si trasformi in cultura d'impresa.

D'altro canto, il fatto che tratti di informalità tendono a emergere anche in situazioni contrassegnate da un considerevole ricorso a strumenti di gestione della RSI suggerisce che per le stesse imprese più strutturate risulta cruciale mantenere – per così dire – una qualche caratterizzazione da piccola impresa; una condizione che si manifesta in modo esemplare nel caso della multinazionale italiana, al centro nell'ultimo decennio di un'evoluzione in grado di coniugare un'impressionante crescita di mercato (quasi 20 società partecipate all'estero, fatturato in costante crescita, quotazione in borsa) e la salvaguardia di alcuni riferimenti (cultura del lavoro, management autoctono, presenza nei circuiti imprenditoriali locali) propri di una realtà proveniente dall'artigianato piacentino.

5. Osservazioni conclusive

Lo studio qui delineato offre una varietà di spunti per identificare esempi di buone prassi di responsabilità sociale nella condotta dell'impresa locale anche nella sua configurazione di PMI. In quest'ultimo caso, tali

esperienze risultano realizzate in prevalenza – benché non esclusivamente – attraverso pratiche informali che variamente si legano a: la spinta ideale degli imprenditori; lo sviluppo (più o meno faticoso) di sensibilità individuali e collettive aperte a istanze valoriali di rilievo sociale; il graduale e talora intuitivo incorporamento dell’orientamento sociale come fattore distintivo del proprio modello di business, se non proprio di posizionamento competitivo e innovazione strategica come per alcune delle realtà più strutturate; nonché l’esistenza di un *milieu* storico-culturale in sintonia con una visione sociale e solidale del “fare impresa”⁸.

In definitiva, tra le altre implicazioni, l’indagine avvalorata l’idea corrente che l’applicazione dei principi della RSI risenta delle minori dimensioni aziendali. Ciò, tuttavia, non necessariamente nel senso di una scarsa diffusione tra le imprese minori di iniziative a favore degli interlocutori sociali, le quali possono essere attuate a prescindere dalla conoscenza degli strumenti più codificati della RSI. L’influsso delle ridotte dimensioni si avverte piuttosto in come le azioni di significato sociale, per il minore grado di formalizzazione, siano prevalentemente realizzate su base personale e intuitiva, mediante canali non strutturati e con una bassa inclinazione a valorizzare nella comunicazione tali contributi, non agevolando quindi la possibilità di rilevazioni basate su indicatori “oggettivi”. Anche per tale ragione, la scelta – come in questo caso – di rendere conto “dall’interno” di singole esperienze aziendali può rivelarsi appropriata per metterne a fuoco i possibili connotati di responsabilità sociale.

Riferimenti bibliografici

- Andriof J., McIntosh M. (a cura di), *Perspectives on corporate citizenship*, Greenleaf, Sheffield, 2001.
- Camera di Commercio di Milano e Formaper, *La responsabilità sociale nelle piccole e medie imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004.
- Gallino L., *L’impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino, 2005.
- Hinna L., *Come gestire la responsabilità sociale dell’impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2005.
- Levi E., *Società a irresponsabilità illimitata. Tutta la verità sui manager italiani*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2006.
- Magatti M., Monaci M., *L’impresa responsabile*, Bollati Boringhieri, Torino, 1999.
- Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche*, FrancoAngeli, Milano, 2004.

8. Benché il tema esulasse dai suoi obiettivi, la ricerca ha lasciato intravedere diversi tratti del tessuto economico-imprenditoriale locale che sembrano poter favorire il consenso intorno a una visione sociale dell’attività d’impresa.

- Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Modelli di rendicontazione etico-sociale e applicazioni pratiche*, FrancoAngeli, Milano, 2005.
- Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma, 2005.
- Treviño L.K. e Nelson K.A., *Managing business ethics. Straight talk about how to do it right* (4^a ediz.), Wiley, New York, 2006.
- Yin R.K., *Case study research. Design and methods* (3^a ediz.), Sage, Thousand Oaks, 2003.

Etica e lavoro: pensieri in libertà

di *Claudia Belli*

Nelle vendite: vendere solo ciò che piacerà, solo ciò che sarà utile o anche ciò che piace al cliente (e che non gli è utile)?

Nelle istituzioni finanziarie: *on ne prête qu'aux riches*. È un detto francese, praticato un po' ovunque nel mondo: si presta ai ricchi, a chi non ne ha bisogno. Con il corollario che se una società, o una persona, ha veramente bisogno di fondi è meglio non prestarli... potrebbe avere difficoltà a rimborsarli.

Come fare coabitare una pratica così restrittiva con il mondo della finanza e del rischio? E come far coesistere l'obiettivo di creare utili, creare valore per gli azionisti e per gli attori sociali di un'azienda con l'obbligo di non prestare a chi ne può avere veramente bisogno?

Banchiere sanguisuga?

Concorrenza sì, ma fino a quando?

Forse è per trovare una risposta a queste domande che ho accettato di lavorare in finanza: in un settore molto particolare, una nicchia di finanziamenti strutturati molto speciale. *L'export finance*.

In due parole: fare *export finance* vuol dire finanziare società o governi di paesi in via di sviluppo utilizzando delle coperture assicurative. Prestiamo i fondi che serviranno ad acquistare un bene industriale a un paese sviluppato (di solito a un paese OCSE). La banca paga il bene al fornitore al posto dell'acquirente, e finanzia quest'ultimo (*Buyer Credit*).

È un finanziamento che viene assicurato dalle ECA (*Export Credit Agencies*), che sono per esempio Sace in Italia, Coface in Francia, ECGD in Gran Bretagna, Sinosure in Cina, BNDES in Brasile.

Ecco, questo è un finanziamento che oso definire "etico" (ovviamente quando non verte su beni "sensibili"...).

Alcuni esempi: finanziamo il Ministero delle Finanze in Vietnam quando costruisce una raffineria da 2 miliardi di euro, la società di elettricità del Vietnam (EVN) per costruire una parte della rete di trasmissione tra il

sud e il nord (per un valore di 25 milioni di dollari americani), il Cile quando costruisce una linea di metropolitana, una società di *shipping* indiana che vuole acquistare in Corea delle navi porta *containers* (per 350 milioni di dollari americani). Finanziavamo la Cina quando doveva costruire le grosse centrali elettriche. Ora finanziamo spesso governi e società di altri paesi in via di sviluppo che acquistano non solo in Europa, in Giappone, in Corea o negli USA, ma anche in Cina e in Brasile.

Ma... E se aiutando un esportatore cinese si ledono indirettamente gli interessi di esportatori OCSE?

La Cina corre a grandi passi, e vince *market shares*: per ora vince in base al prezzo più che alla qualità. Ma come in Giappone 30 anni fa anche la Cina dopo avere acquisito progressivamente quote di mercato inizierà, a un certo punto, a migliorare la qualità dei prodotti *made in China*.

Non aiutare la Cina, in modo di favorire le nostre società nazionali/europee? No, il mercato va in un senso chiaro, le società con non vanno in questo senso moriranno.

Anche se ricordo sempre con un senso di disagio il mio primo incontro con Huawei, la prima società cinese nel settore delle telecomunicazioni, oramai una delle prime società mondiali: era il 2004, o forse il 2005, avevamo finanziato con successo un grosso contratto di *export* sull'Algeria e dovevamo vedere se c'erano altre potenzialità. Con i colleghi siamo rimasti incollati alle sedie per due ore, guardando e ascoltando la presentazione del loro bilancio e del loro posizionamento. Il loro obiettivo non era di essere la prima società cinese ma di avvicinarsi il più rapidamente possibile alle prime società mondiali. Ci declamavano che il 20% del fatturato andava in ricerca e sviluppo, che avevano già vinto grossi contratti con società di telefonia europee (Bouygues Telecom, per esempio) e che presto avrebbero invaso i nostri mercati.

I miei colleghi ed io avevamo avuto paura. Ci eravamo chiesti se volevamo veramente proporre soluzioni di finanziamento per una società che voleva distruggere il vecchio mondo. Però sì...

E ci siamo detti che grazie a persone e società come questa l'Europa (delle società, della ricerca e sviluppo) sarebbe migliorata. che anche la la nostra cara vecchia Europa avrebbe dovuto confrontarsi con loro per potersi rimettere in questione. È l'etica del mercato...

Il sistema finanziario cinese è ancora molto indietro rispetto alla competitività dell'industria cinese. E se almeno in questo campo li lasciassimo stare e continuassimo a goderci le nostre rendite?

Spesso lavoriamo con banche cinesi. Sono molto, molto più retrograde e burocratiche... Potremmo "lasciarli perdere" e approfittare del loro svantaggio! Ma sappiamo che sarebbe una partita vinta solo per qualche anno.

Meglio allora farli entrare dalla porta principale nella grande economia? Sì. Per preservare gli utili e la capacità di sviluppo delle nostre società dobbiamo lavorare con i cinesi, dobbiamo essere anzi noi a dare loro la formazione necessaria in modo che rapidamente, entrando in un mercato competitivo, ne condividano le regole e gli usi. Stiamo forse dando l'ascia per farci distruggere... O forse invece diamo loro non l'ascia che ci distruggerà, ma una frusta che ci sveglierà... È l'etica del mercato.

Summaries

Lorenzo Morri

“Once upon a time in America...” The origins of the corporate social responsibility

Where did the so called “doctrine of social responsibility of business” arise from? What social demands did that doctrine has to face up to? Finally, under which figures had it been appearing during the first two decades of its spread? The present article deals with these questions and is intended to suggest some answers focused on the following issues: a) the social and political pressures on business throughout the Depression age; b) the search for a new social legitimation of the firm by “free enterprise system” as an ideological frame, and by the concept of “businessman” as an economic, civil, and human development leader; c) the aim to justify separation between control and property in the modern corporation behind a professional ethics adopted by the executives and the new obligations they declare the society to assume.

Emmanuel Toniutti

The corporate social responsibility: an unavoidable movement to the 21st Century

Today, our world has to face an event without precedents in history: the possible disappearance of mankind, if we do not find new operating models and new energies of which use will not endanger our planet. The urgent economic, social requirements and policies of universalization make company ethics and Sustainable Development one inevitable challenge for the next 30 years.

Marina Monaco e Claudio Stanzani

Corporate social responsibility: the European perspective

After a promising beginning, that it saw involved all the bearers of interests and the Commission like promoters, the debate about the social responsibility of enterprises seems arrived today at a stall point, with an only dominant actor, the entrepreneurial world. Great importance worry in Europe of years '90, and part of the strategy of Lisbona, the communitarian plan has been took on the backseat by the priorities of economic increase, and then has been abandoned to a fictitious dialogue between social parts. The role that the public authority has not known or intentional play has left space nearly only the world of the business, of which the same Commission it has made just the interlocutor privileged, constituting, in 2006, the European alliance. The "impasse" between a pure unilateral conception of the CSR, and a tightening regulation that uniforms and guarantee standard European minimums with instruments heteronymous and concerning a sanction, it could perhaps have been exceeded with a more incisive action of the Commission, also with soft legislation stimulating instruments, and that, embezzling the CSR to the single interests of enterprise, despite of a strategy of economic increase in a picture of responsible competitiveness.

Giuseppe Castelli

Reasoned anthology of bibliographical references: a compass to orient to the inside of the literature about Social Responsibility of Enterprise

A recognition of the witnesses mainly meaningful on the argument, subdivided by thematic areas, in order to supply a useful and flexible instrument to who approach, or in other cases deepen, the topic of the corporate social responsibility.

Fernando Salvetti

The instruments' ethics and managerial work

The organizations: contexts where work takes place, or where there is fight, at various levels, so that people work possibly together and reach targets. The instruments of ethics: the charter of the values, declarations in principle and evaluation systems more or less coherent, ethic codes and research of congruent behaviours. The ethics of instruments: to ensure that the instruments for the implementation of the organizational ethics do not have too diverted, bureaucratized, institutionalised, useless lives. And also paradoxical: as far as practically the negation of the the values established in principle are concerned. In business it's easy to wander off the proper path, because professional standards are a

vocational option, not part of a territory. And they are standards difficult to code, unavoidably imperfect, often incomplete, inadequate and redundant in reverse order with regard to the requirements of the concrete case. Though useful, often essential.

Barbara Bertagni

Educating to responsibility

Educating to responsibility is one of the priorities in the West of today, in ethical crisis. We need developing strategies in order to promote the awareness of responsibility, leading to think to oneself, on our own values, on the consequences of our own behaviour. We must get trained so as to pause within the limits of the request, to take nothing for granted, to know to question and confront ourselves with a purpose to face life as thinking beings who get hold again of the right and capacity to be informed and to choose.

Luca Nannini

The implementation of the CSR distance: the operative steps

The process of implementation of corporate social responsibility, focusing on four essential moments: strategic decision, identification and management of the stakeholders, instruments of management and financial statement phase, as synthesis of the run, and support to the communicative process. The theoretical reference are represented by the flow previewed by the Copenhagen Chart, and by the previewed strategic run from the model of Zadek.

Silvia Battisti

The force of the young one and the wisdom of the old: common place or new perspective for the companies?

The progressive aging of the population is destined to become one great challenge for the organizations and the enterprises in the next decades. Today, great changes in the labour market and in common conception of words as “old” or “third age” can be seen.

More and more individuals live the dissociation between the perceived inner youth and the undeniable process of aging. For these, and other reasons, many organizations and companies have moved, opening shops and launching plans, to help the permanence at the job of the professionalities in advanced age, working on their formation and using their experience in order to improve the new employees.

Roger Penn

Ethical Issues in the Social Research Industry: the Enemy Within?

The paper examines the growth of ‘ethicalization’ into all aspects of the social research industry. Conventionally issues of ethics have been applied by that industry to wider societal phenomena. However, the present paper focuses attention on the industry itself. The ‘new ethics’ involve a systematic de-professionalization of the social research industry.

Such developments are the consequence of three underlying forces: American hegemony, New Labour authoritarianism and the resurgence of an exclusive natural science paradigm to encompass all research activities within the industry. The paper concludes that the result of these trends has produced a bureaucratically-massaged, anodyne form of social inquiry and ends with a call to arms by those working in the industry.

Enzo Argante

Responsible enterprises: by hook or by crook?

The reading keys of the sustainability processes involve the entire social-economic system. The criticities that – at the dawn of the third millenium – is recorded in all the fields of the living civilized, imposes the activation of processes of regeneration of contexts and values that we call Sustainability. An articulate and rich of shadings concept, that the article explores with many references to concrete cases.

Maria Luisa Parmigiani

Corporate social responsibility and consumer

The aim of the paper is to analyze how a CSR company can get in touch with the consumer, maximizing its value. We start from a research carried out for ECR in 2002, to understand what the consumer means for CSR, what he wants from a company (kind of information, evidences) and we compare these ones with what the companies are doing.

The consumer wants to have reliable and perceptible information in the shops or in the packaging, he doesn’t know social report and ethic code of the company also if these one are on the web.

We believe at the same time that the consumers have to know more about CSR of the companies not only because it is their right but also it is the only way to maximize awareness and demand.

To work to develop new communication tools and solutions to communicate company’s CSR at the consumers is not a marketing problem (to sell more), but a social problem (to enforce values system).

Fabrizio Monteverde

Social responsibility for enterprises and training on job safety

Security at work is a topic that has really increased, in the last years, its media relevance because of the enormous ethical and economical impact on the community, as well as the possible incidence on the image and the social reputation of companies. In despite of this increasing relevance, it's not possible to take for granted an injury risks prevention promoted in a competent manner through projects and initiatives of CSR inside the companies. Drawing on a training initiative performed in Italy by a big company, some considerations and thoughts will develop on the role that company politics concerning their inside-company communication and collaborators involvement can act on implementation of a work security culture shared and really sustainable for every organizational actor.

Sergio Tonfi

Philips and sustainability: to grow building a better world

Sustainability is an integral part of the way we do business. We want to be a company that simplifies solutions for the people (following our brand promise "sense and simplicity") and concentrating on areas where we can make an impact with our capabilities and expertise, we are focusing our sustainable approach on healthcare and energy saving.

Sustainability is in our DNA: we have been improving people's lives with pioneering innovations for more than 116 years, ever since our company was founded in 1891, and today we continue to be true to our heritage, integrating social equity, environmental quality and economic prosperity also with localized projects dedicated to the communities we live in.

We recognize that sustainability offers a world of opportunities to improve quality of life and deliver value to individuals, communities and the company and we're committed to contribute to sustained profitable growth creating a better world for our future.

Sebastiano Renna

Budget of sustainability and involvement of the stakeholders in the experience of the Granarolo Group

The row, architrave of the sustainability: Granarolo born as a row company, accustomed to reason collectively, to consider itself part of a system that embraces more subjects: the agricultural world, the manufacturer one, the distribution operators, the consumers, the institutions, the banks. The bottom choice

has been to interpret the row of our field according to a strategy of increase based on the continuous search of a distinguishing position in quality and innovation. In this strategic choice, it inhabits the cooperative chromosome that in Granarolo it has always induced to look at the company like a community of persons – and not simply a physical place of encounter between capitals and resources – and look at the market like a collectivity of citizens, not of simple consumers.

Lorenzo Caselli e Giovanni Lombardo

The dialogue between enterprise and stakeholders: the ICT's contribution to the banking sector

The ITC management and value creation into a multi-stakeholder model. The AccountAbility1000 new standard, the stakeholder engagement and the European Union. ITC, Web 2.0, web portals peer-to-peer, costumers and democracy. The many challenges in the banking sector: revenues, competition, financial risk, evolution of customer needs, changes in ITC, and related consequences: multi-channel banking, e-nomadism, network communities, Web 2.0 and so on. The cases of Banca Intesa and SanPaolo Imi, now Intesa SanPaolo bank.

Fabio Mostaccio

Lifestyles and cultural patrimony: the chosen new ethics

The opulent society, far from giving life to a consumer with an “happy conscience”, with a taste accredited totally, ended with promoting one unexpected condition, constructed from one infinity of stratifications and differentiations. Within these caleidoscopic scenes, it has been come to constitute the “tribe” of responsible consumers. In this article are exposed the first results of a search (currently in course) based on the collection of history of life of the consumers accustoms taken from the “fair and loyal trade shops” of various Italian cities.

Anne Salmon

Ethical risk and social responsibility of EDF Group

Numerous international companies are diffusing today a speech that they characterize as ethics. Far away from replacing one with the others, the codes “ethics”, the devices about social responsibility of enterprise or more recently the long-lasting development, complete each other and they are strengthened mutual in order to compose an architecture of which coherence is striking. It is necessary

therefore not to examine these elements separately, in order to analyze their relations and the sense they produce. It is in this perspective that we will examine the case of enterprise EDF. This enterprise is very interesting, because of the approval of its ethical path, that leads, in 2005, to an agreement of “social responsibility of enterprise” with the trade unions, and embraces a period of approximately ten years. It directly offers a great view of this phenomenon, connected to the internationalization of the enterprise and the opening of his capital. Used from the management as an accompaniment of these deep changes near the employee workers, ethics definitively will be colonized from the managerial logical? Or it will be different?

Filippo Bocchi, Gabriele Magli e Gianluca Principato

The sustainability report: the corporate social responsibility model of Hera Group

The CSR's model of Hera Group: a leading group for the local services in the Italian market.

The “multi-stakeholder” approach and the sustainability report: balanced scorecard, mission, vision and ethical code, the integration between industrial plan and sustainability's strategies.

Veronica Marica

More value to people. All the time. Enhancing people, to enhancing the business

More value to people: the client, the employee, the citizens. The corporate social responsibility's programmes of Gruppo Mercurio.

Giorgio Gosetti e Eno Quargnolo

Social accountability and public organization: the case of health agency

Social accountability has become one of the most interesting themes for public organizations, referring both the services constructing ways and the effects that services produce themselves, with a special focus on relationship between organization and its context of reference. Reflection on social responsibility and accountability has a particular meaning for public organizations, for it's in their essence being socially responsible, and their actions and objectives are to consider mainly for their impact on community, on socio-economical and cultural context in which they operate. Starting from this point of view this work examines the specific case of health agencies in Emilia-Romagna Region, with a specific attention to the process to realize the mission balance, institutionally defined as a process and an instrument of social accountability.

Massimiliano Monaci

CSR trajectories of the local enterprise: some evidences from the field

Corporate social responsibility (CSR) has developed as one of the most influential rhetorics of our times. Despite an intense on-going debate, little in-depth investigation has been conducted on themes such as the role of socio-ethical orientations in the behaviour of the local firm, and especially of the small-medium enterprise. In this regard, the article outlines the main results of a qualitative research dealing with CSR practices in an Italian district. The emerging picture displays the many ways in which, within this local area, a set of business organisations act responsibly in domains ranging from human resource management and environmental sustainability to customer service and community care. Above all, the study sheds light on the complexity of the processes by which the selected firms address relevant stakeholders' needs and make sense of the inclusion of social objectives. In this scenario, the structural mechanisms of planned social performance intertwine with ethical cultures and climates; and well-established and clear-cut routes of responsible conduct coexist with the informal or even tacit (but significant) practices enacted by small business actors.

Claudia Belli

Ethics and work: frankly opinions

Selling, banking and finance, Chinese competition.
On ne prête qu'aux riches? Competition, but till when?
Frankly opinions of a protagonist in the export finance.