

PARTE I

Etica in azienda

Introduzione

La turbolenza ambientale, gli effetti della globalizzazione e l'evoluzione delle dinamiche comunicazionali hanno comportato la revisione della visione machiavelliana del mondo degli affari.

Una revisione che ha quale obiettivo la cassazione dei protocolli adottati e la reintrepretazione delle finalità imprenditoriali in linea con le esigenze di eticità ed eco-sostenibilità. E se già queste esigenze erano state percepite negli Stati Uniti all'inizio del secolo scorso, anche il contesto europeo si è dimostrato sensibile a tali esigenze. Nelle premesse al Libro Verde¹ della Commissione Europea del 2001 si legge “...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 altre parti interessate...”.

Questo non significa che l'impresa debba sacrificare le statutarie di esigenze di business per perseguire finalità esclusivamente di tipo social-solidaristico. Sarebbe la fine del mondo economico e dell'umanità intera.

Il filosofo spagnolo Fernando Savater scrive in **ETICA PER UN FIGLIO**² che “..l'amor proprio e persino l'egoismo non sono affatto incompatibili con l'etica: anzi solo chi ama se stesso e i propri interessi è capace di capire e rispettare quelli altrui”.

In questo ambito si attaglia perfettamente la comunicazione della Commissione sullo sviluppo sostenibile, che ha invitato l'Europa e gli Stati sovrani a predisporre ed a dare attuazione ad un piano di comunicazione in grado di far prendere coscienza al mondo economico della sua responsabilità nei confronti dell'ambiente dell'umanità intera e nel

¹ COMMISSIONE DELLE COMUNITA' EUROPEE – COM (2001) 366

² Fernando Savater. *Etica per un figlio*. Laterza, Bari 1992

contempo di suggerire linee guida per l'integrazione di esigenze di business con eco-sostenibilità.

Come proverò ad evidenziare nel presente lavoro, l'aderenza ai dettami dell'etica, ha generato *feedback* positivi, che hanno consentito di gestire il cambiamento e conciliando sviluppo sociale e competitività.

1. ETICA IN ECONOMIA

«L'etica per un uomo libero non ha nulla a che vedere con punizioni e premi distribuiti dall'autorità, umana o divina che sia fa lo stesso... l'etica non è altro che il tentativo razionale di indagare su come vivere meglio». Vivere bene implica avere una vita umana, di relazione con altri esseri umani, entrando in sintonia con loro, un fare non semplice in quanto *«forse la vera difficoltà sta proprio nel cercare di comprendere, anziché nel sottomettersi a un codice di regole o nel fare il contrario di quello che è stabilito»*³. Ogni azione può essere ritenuta eticamente corretta o scorretta e la valutazione in merito proviene dagli altri esseri umani con i quali l'agente è entrato in relazione.

Un gruppo di persone⁴ può nel tempo mettere in comunione conoscenze, usi, costumi, arte, norme, valori e credenze, dotandosi perciò di una cultura. Allorquando la cultura così formata è diffusa e normata per tutti i membri della collettività, il gruppo diviene società. Le norme vengono accettate perché insegnate e tramandate, perciò interiorizzate e condivise dai membri del gruppo.

Pertanto, la condivisione culturale e la sua diffusione e conservazione nell'arco del tempo determina la creazione di una linea di condotta, invisibile, ma nota e rispettata di rango superiore a qualsiasi altra norma del gruppo e che va sotto il nome di etica.

*“L'etica comunitaria, qui intesa nel senso di moralità, si pone al pari della cultura, sopra le norme ed i valori sociali, determinando una sorta di ambiente nel quale possono conformarsi tutte le attività umane e dal quale queste possono trarre legittimità agli occhi della stessa comunità”*⁵.

³ Fernando Savater. *Etica per un figlio*. Laterza, Bari 1992

⁴ Chiara Mio – Corporate Social Responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione – FrancoAngeli (2005)

⁵ ..Ibidem

Se consideriamo l'etica all'interno dell'economia , la inseriamo in un contesto che, da sempre, ha la necessità di individuare un codice morale comportamentale che lo sostenga e lo guidi.

Uno dei maggiori sostenitori del forte legame esistente, per esempio, tra l'etica protestante e il capitalismo, è Max Weber. Vissuto nel periodo storico tra '800 e '900 egli scrisse: *«Guadagno senza scrupoli, non frenato da alcuna norma interiore ce n'è stato in tutti i tempi, dove e quando ce ne fu la possibilità. La “ auri sacra fames”, la bramosia di denaro, è antica come la storia dell'umanità a noi conosciuta; ma noi vedremo che coloro che si abbandonarono senza ritegno al suo impulso non furono affatto i rappresentanti di quella coscienza, da cui uscì il moderno spirito capitalistico come fenomeno di massa»*⁶.

Questo per affermare che, in passato come oggi, c'è chi ha focalizzato i suoi studi economici su questo aspetto, spesso, da altri economisti dato per scontato o poco considerato.

Negli Stati Uniti esiste un filone di studi molto sviluppato, dove l'insegnamento di Business Ethics è diffuso nelle scuole di *management* per sensibilizzare i dirigenti alla dimensione morale delle decisioni, con particolare riguardo alle scelte problematiche, in cui non è chiaro cosa sia bene e cosa sia male. Le decisioni prese in esame appartengono alle diverse aree del *management*, potendo riguardare i sistemi di produzione, le relazioni pubbliche, la comunicazione pubblicitaria, le strategie competitive e altre, considerate sempre nei loro risvolti morali, che interpellano le coscienze individuali dei decisori. I valori perenni che questi studi propongono sono la vita e il benessere di ogni singolo uomo, l'onestà, la lealtà, la giustizia. L'applicazione di questi principi etici, generali nella vita concreta delle imprese, non di rado si presenta

⁶ Max Weber *L'etica protestante e lo spirito del Capitalismo* -1905

incerta, soprattutto, perché i soggetti chiamati a decidere – sia per la varietà di interessi coinvolti nell'impresa, sia per la molteplicità di ruoli da essi ricoperti nella società – hanno dei doveri morali nei confronti di una pluralità di persone dalle attese differenziate e spesso in conflitto tra loro.

I valori etici di base che l'uomo cerca di calare nella realtà delle imprese, vengono indicati come metavalori aziendali, la cui interiorizzazione è, in un certo senso, una pre-condizione per l'affermarsi di valori d'impresa funzionali al successo duraturo della stessa.

Definire etica una azienda implica la conoscenza delle strategie aziendali, disarticolabili nei seguenti *goal-setter*:

- *produzione di reddito* o perseguimento di obiettivi economico-finanziari;
- *soddisfazione del cliente* o perseguimento di obiettivi competitivi;
- *soddisfazione di altri interlocutori critici* o perseguimento di obiettivi di consenso/coesione nei riguardi di coloro da cui l'impresa dipende, per l'ottenimento delle risorse occorrenti ai fini produttivi.

Tutte le imprese hanno la necessità di perseguire tali obiettivi, quelle gestite bene e quelle gestite male, quelle che sono etiche e quelle che non lo sono. L'impresa buona si contraddistingue dal fatto di essere guidata da una logica di tipo unitario e sistemico, in cui nessuno degli obiettivi che si collocano tra i *goalsetter* indicati viene isolato, estremizzato e diventa il fine dell'impresa, il sommo bene da perseguire sacrificando gli altri obiettivi. Gli obiettivi devono essere coniugati in modo sinergico fra di loro: perseguo obiettivi di soddisfazione del cliente per produrre reddito; produco ricchezza per generare consenso e per creare le risorse che servono per alimentare gli investimenti occorrenti per essere competitivo; e produco consenso, e quindi cerco di avere personale motivato e quindi tutti gli interlocutori sociali coesi attorno alla linea di condotta

dell'azienda perché questo è fondamentale per essere competitivi. Viene a crearsi così un circuito che si autoalimenta.

Non si deve dimenticare che esiste un altro piano di obiettivi, quelli individuali delle persone che controllano l'impresa e la gestiscono concretamente, due tipi di figure che spesso nelle piccole imprese sono sovrapposte, ma che non appena le imprese hanno una certa articolazione sono distinte. Per semplicità si riconsidera insieme queste persone. Coloro che governano e dirigono l'impresa, normalmente sono portatori di certi obiettivi individuali del tipo: diventare più ricchi; fare carriera, nel caso di persone che lavorano nell'azienda; avere più potere, nel caso di certi soggetti che controllano; e avere consenso, se i soggetti che controllano l'impresa sono esponenti del mondo politico. Ci sono due modi radicalmente diversi di rapportarsi agli obiettivi individuali: il soggetto può spendere tutta la sua energia per cercare di far bene il proprio lavoro di azionista, di membro del consiglio di amministrazione, oppure il suo lavoro di direttore generale o di impiegato che fa parte della struttura. Cerca di affermare un sistema di valori in base al quale venga premiato chi produce risultati che si collochino lungo le tre dimensioni e che servano a far andare bene le cose.

C'è poi un altro modo di rapportarsi al bene dell'impresa e agli obiettivi individuali, che è quello non etico, il soggetto può porre la sua attenzione, la sua energia per perseguire e soddisfare le sue ambizioni, di arricchimento, di potere, di prestigio e via dicendo magari sacrificando il bene dell'impresa.

Perché si realizzi il modello di tipo circolare degli obiettivi dell'impresa è fondamentale che chi governa, chi gestisce l'impresa, i suoi obiettivi di ricchezza, di potere, di ottenere consenso, li persegua unicamente come conseguenza di un forte "*commitment*", o impegno a perseguire il bene dell'impresa.

Riconoscere che la "*responsabile soddisfazione dei bisogni umani*" costituisca l'obiettivo di fondo, quasi trascendente, dell'attività economica non è un ritorno al

“passato”, ma il criterio per apprezzare in ogni attività umana e quindi, anche in quella economica, valenze che superano il riconoscimento di interessi particolari e contingenti per divenire strumento per la soddisfazione di bisogni globali e perenni.

In quest’ambito appare opportuno evidenziare l’autorevole punto di vista di David Gauthier⁷ che teorizza un meccanismo di mercato descritto come “zona libera” dall’etica, nel quale il semplice raggiungimento dell’utile collettivo attraverso la razionalità dei contraenti guida al conseguimento del fine morale rappresentato dal bene comune.

Certamente quest’approccio, seppur affascinante, incontra degli ostacoli all’atto della sua applicazione alla realtà economico-sociale, nella quale si vengono a formare le decisioni degli operatori economici. Lo stesso Gauthier propone una visione più ampia della questione, introducendo dei fattori che complicano notevolmente la definizione fornita:

1. Presenza di una base legislativa e creazione di un contesto di fiducia reciproca –

Tale punto rappresenta il contenuto minimo di un sistema economico libero. Infatti, la sola presenza di un insieme di regole e norme non garantisce di per sé l’assenza di comportamenti impropri da parte degli operatori. Il ruolo dell’etica per questo primo punto consiste nell’individuazione di potenziali opportunità di comportamenti scorretti che possono provenire anche dalla mera elusione delle leggi vigenti;

2. Presenza di economie e diseconomie “esterne” – E’ certamente rilevante il ruolo delle esternalità provocate dall’attività di mercato, sia positive che negative. In particolare, per queste ultime sorge la duplice questione sull’eticità della loro esistenza, come conseguenza di atti ai limiti della liceità, e sulla necessità del rispetto dei diritti fondamentali anche quando non vengano codificati in leggi;

⁷ Gauthier D. (1986), *Morals by Agreement*, Oxford Clarendon Press.

3. *Asimmetrie informative* – Il raggiungimento della massima utilità da parte di ogni attore economico è minato dal set di informazioni a sua disposizione. La possibile mancanza di informazioni provoca, infatti la scelta di opzioni sub-ottimali o completamente errate ed è provocata anche dal livello di istruzione del soggetto in questione, il quale potrebbe attingere da un (per ora solo teorico) mercato dell'informazione lecita;

4. *Livello di partenza delle risorse degli operatori* – Le risorse naturali, finanziarie ed umane a disposizione degli attori economici sono differenti e conducono ad una divergenza nell'ammontare delle opportunità potenzialmente sfruttabili. Un altro effetto, rilevante soprattutto nelle economie arretrate, è conseguenza della riduzione delle aspettative o della rinuncia a dei bisogni da parte di chi percepisce una forte difficoltà nel soddisfarli, e consiste nel confondere la rassegnazione ad una condizione ingiusta con la scelta di un determinato tenore di vita;

5. *Presenza di comportamenti aziendali non influenzati da valori puramente economici* – La pluralità di valori non economici di fondo può garantire maggiori opportunità a quelle imprese meno inclini verso questioni etico-morali, falsando così le regole di una corretta concorrenza.

Il sistema di mercato nel quale sono presenti i fattori appena menzionati rappresenta evidentemente una realtà più complessa rispetto a quella propugnata dalla teoria economica classica ma, considerando solamente le ragioni appena proposte, contiene già al suo interno i requisiti per un auto-sostentamento di lungo periodo.

Sergio Sciarelli, nel delineare il profilo dell'etica d'impresa, la ritiene lontana dall'assolutismo della visione kantiana, ma caratterizzata da note di evidente pragmatismo, moderanti le divergenti esigenze sociali ed economiche, suggerisce all'imprenditore iniziato all'etica di «..puntare a creare l'elemento fiducia nei rapporti

*interni ed esterni tra i vari stakeholder per esaltare l'aspetto cooperativo al livello del sistema più ampio degli interlocutori aziendale »*⁸.

2. Il libro verde⁹

Il Libro Verde contiene le linee guida europee in tema di CSR (*Corporate Social Responsibility*). È la pubblicazione in cui viene formalizzata la prima definizione europea di CSR «*..l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate*»¹⁰, conseguita con iniziative volontarie che vedono la partecipazione di tutti gli *stakeholder*.

La pubblicazione rappresenta il traguardo di un percorso iniziato nel 1993 da Jacques Delors¹¹ riguardante la proposta di creazione di una rete europea di imprese in risposta all'avvertito rischio di esclusione sociale, di emarginazione. Alla proposta di Delors è seguito, al Consiglio europeo di Lisbona del 2000, l'appello alla responsabilità sociale delle imprese nel settore sociale per quanto riguarda le “*le buone prassi collegate alla istruzione ed alla formazione lungo tutto l'arco della vita, all'organizzazione del lavoro, all'uguaglianza delle opportunità, all'inserimento sociale ed allo sviluppo durevole*”¹².

Il libro verde ha inteso suggerire linee-guida per giungere, in tempi rapidi, a una sorta di codice di condotta, per le imprese europee, che sappia valorizzare e armonizzare i legami di reciprocità tra impresa e società.

⁸ S. Sciarelli- Prof.ordinario di Economia e Gestione delle Imprese dell'Università Federico II in Sinergie – vol. 16/ fasc. 45 (1998) “il governo dell'impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio tra economia ed etica”

⁹ LIBRO VERDE – COMMISSIONE DELLE COMUNITA' EUROPEE – Bruxelles 18.7.2001
COM(2001) 366 definitivo

¹⁰ Idibem 2/20

¹¹ Jacques Lucien Jean Delors (Parigi, 20 luglio 1925), politico ed economista. è stato più volte Ministro dell'economia e delle Finanze francese. Ha iniziato la sua carriera alla Banque de France ed è stato Presidente della Commissione Europea (Commissione Delors) dal 1985 al 1995.

¹² ... idibem..

Strutturato in più sezioni, previo inquadramento dell'obiettivo di fondo, il libro verde, fa il suo *incipit* con la definizione di responsabilità sociale sopra riportata e con la presentazione del contesto politico di riferimento evidenziante l'affanno del *welfare state* e l'avvertita esigenza di aprire alle imprese, perciò formandole ad un sentire nuovo e, nelle realtà ove la responsabilità sociale era già avvertita, rafforzandola.

In tale direzione la Commissione sullo sviluppo sostenibile, cui ha aderito il Consiglio europeo di Göteborg, che evidenziando l'importanza della responsabilità sociale delle imprese ha aggiunto *«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»*¹³.

La pubblicazione della Commissione europea è risultata speculare a diverse iniziative realizzate da organizzazioni internazionali quali *Global Compact* delle Nazioni Unite (2000), la Dichiarazione tripartita dell'OIL (Organizzazione Internazionale del Lavoro) sulle imprese multinazionali e la politica sociale (1997/2000) e i Principi direttivi dell'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e per lo Sviluppo Economico) destinati alle imprese multinazionali (2000). Anche le iniziative di tali organizzazioni non sono giuridicamente vincolanti, benché appare evidente il sostegno dei governi aderenti alla promozione dell'osservanza dei principi riguardanti la responsabilità sociale delle imprese, la tutela per l'ambiente, il rispetto per i consumatori, la concorrenza la fiscalità etc.

Si fa, quindi, ingresso in una dimensione più intima della pubblicazione, laddove anche la responsabilità sociale delle imprese viene trattata con riferimento agli *stakeholder*

¹³ ..idibem 15..

dell'impresa. *Stakeholder* che possono essere interni (risorse umane) ovvero esterni (comunità locale, clienti fornitori, Stato etc.)

Per quanto concerne la dimensione interna la responsabilità sociale solleciterà dinamiche legate alla fidelizzazione dei lavoratori qualificati, alla loro formazione continua ed alla loro responsabilizzazione. Viene curata la protezione sociale della risorsa umana, mediante la ricerca di un equilibrio ottimale tra lavoro, famiglia e tempo libero, come pure l'applicazione del principio di uguaglianza delle retribuzioni. Vengono condannate le discriminazioni di ogni tipo sul lavoro ed agevolate le assunzioni delle donne, delle minoranze etniche e dei soggetti a rischio di emarginazione sociale. Si dà enfasi all'aspetto salute e sicurezza sul lavoro, argomenti già ampiamente curati da una legislazione cogente, associandoli a strategie di *marketing*, perciò suggerendone l'inserimento in programmi di certificazione (SA8000). La dimensione esterna mira alla cura della buona integrazione dell'impresa nei contesti locali. Allo scopo appare necessaria la percezione del contributo positivo apportato alla comunità ospite dall'impresa, in termini di fornitura di posti di lavoro, di circolazione del denaro, ma anche di promozione di associazioni non lucrative votate al volontariato, di tutela dell'ambiente etc., con impegno a contenere le esternalità negative (es. inquinamento). Appartiene a questa dimensione anche il rapporto con i partner commerciali, fornitori e consumatori. La pubblicazione tende, nella fattispecie, a promuovere casi di *partnership* con finalità di riduzione di complessità e dei costi delle operazioni con riflessi positivi sulla qualità. Tali argomentazioni se sono principalmente orientate alle grandi imprese non precludono, anzi incoraggiandola, la diffusione alle piccole e medie imprese.

Trattazione a parte è riservata ai diritti dell'uomo ed alle preoccupazioni ambientali a livello planetario. Per quanto riguarda il primo argomento è rilevabile una forte sensibilità a livello mondiale sul tema, tra l'altro altro opportunamente normato dalla

Dichiarazione OIL relativa ai principi e diritti fondamentali nel lavoro e dai Principi OCSE destinati alle imprese multinazionali. Chiaramente si cerca di fare breccia stimolando l'azione, non sempre agevole, da parte dell'impresa socialmente responsabile, all'accesso alle informazioni sulle condizioni lavorative delle risorse umane dei loro *partner* commerciali situati in diversi distretti produttivi planetari, invitando loro un sentire responsabile e suggerendo una politica di sviluppo anche mediante investimenti europei.

Altrettanto avvertita sono le preoccupazioni ambientali a livello planetario. In tale ambito l'impegno votato ad indirizzare tutta la catena produttiva alla riduzione di esternalità negative, incoraggiando e migliorando prestazioni ambientali nella creazione e nella gestione dei prodotti.

Infatti il Segretariato delle Nazioni Unite si è fatto promotore della “*GLOBAL IMPACT*” il cui scopo è quello di associare le imprese al perseguimento di migliori prestazioni sociali ed ambientali a livello planetario. Intento condiviso e, perciò richiamato nei Principi OCSE nella promozione dello sviluppo sostenibile. Inoltre, il libro verde promuove la visione olistica della responsabilità sociale d'impresa, responsabilità estesa, cioè, “*alla gestione quotidiana della catena produttiva ...le imprese pioniere possono sostenere una generalizzazione delle procedure socialmente responsabili diffondendo le loro buone prassi.*”¹⁴

Va rilevato anche un orientamento alla incentivazione di relazioni riguardanti i diritti dell'uomo e il lavoro infantile. L'indirizzo è quello cioè di porre degli indicatori idonei a rilevare indicazioni in merito.

Plaude le iniziative mondiali quali la *Social Accountability* e il *Global Reporting Iniziative*, constatando la difficoltà di generalizzare l'applicazione delle relative norme all'universalità di culture, ritenendo, allo scopo, adeguate le convenzioni dell'OIL.

¹⁴ ..idibem ..3/61..

Ed al fine di favorire la valorizzazione delle risorse umane originale è da considerarsi l'iniziativa premiale che *“ricompensi le imprese più progressiste al fine di attribuire una maggiore priorità alla istruzione ed alla formazione lungo tutto l'arco della vita...”*¹⁵ e quella tesa ad incoraggiare l'impiego di *etichette sociali ed ecologiche* riportanti, cioè, informazioni circa le modalità di fabbricazione dei prodotti, in aderenza alle tendenze dei consumatori a favorire prodotti realizzati con criteri socialmente responsabili.

L'epilogo di questa importante trattazione comunitaria inizia con la formulazione di inviti agli Stati Sovrani, come pure alle organizzazione internazionali, alle imprese, alle ONG etc. a favorire la responsabilità sociale delle imprese, suggerendo l'individuazione di strumenti innovativi per il suo progresso in ambito europeo, per concludersi con la declinazione di *question* inerenti le argomentazioni trattate.

3. Corporate Social Responsibility.

3.1. Da Adam Smith¹⁶ ad Amartya Sen.....

“Fin dal suo sorgere la teoria economica ha ceduto alla suggestione che i rapporti economici siano determinati da un generale egoismo. I fautori dell'economia di mercato ritengono che il libero incontro di questi egoismi non risulti negativo per la comunità, ma sia invece condotto - da una mano invisibile - ad accrescere il bene comune; chi non condivide tale fiducia, afferma invece la pericolosità di un sistema in cui il più forte finisce fatalmente per schiacciare il più debole. Chiunque abbia ragione, rimane l'ipotesi di fondo attribuita ad Adamo Smith, fondatore dell'economia politica

¹⁵ ..Ibidem 3.3/78

¹⁶ Adam Smith, uno dei maggiori rappresentanti della filosofia scozzese del Settecento. Nato a Kirkcaldy, presso Edimburgo, nel 1723, Smith studiò a Glasgow con Hutcheson e, qualche anno dopo la morte di quest'ultimo, gli succedette sulla cattedra di Filosofia morale. Nel 1763 lasciò l'insegnamento per andare in continente in qualità di precettore privato: durante questo viaggio soggiornò a Parigi, dove entrò in contatto con l'ambiente della fisiocrazia francese, in particolare con Quesnay e con Turgot. Ritornato in patria, condusse a lungo vita privata, poi divenne commissario alle Dogane e infine Rettore dell'università di Glasgow. Morì nel 1790.

contemporanea, secondo la quale la persona umana é motivata unicamente dalla ricerca dell'interesse personale e si identifica quindi in quello che è stato definito l'homo economicus. Buona parte della teoria economica contemporanea si basa sul comportamento di questo homo, per cui la razionalità consiste nel portare al massimo l'utile personale"¹⁷.

In realtà, la persona umana, proprio perché persona (etimologicamente essere per), é sempre stata spinta da motivazioni ulteriori, come la solidarietà, l'ansia di giustizia, l'altruismo, che si aggiungono e temperano i comportamenti dettati dall'egoismo e dall'interesse. Lo stesso Smith non si riconoscerebbe nell'*homo economicus*. Infatti *"Per quanto egoista possa essere considerato l'uomo, ci sono nella sua natura alcuni principi che lo fanno interessare alla fortuna degli altri, che gli rendono la felicità degli altri necessaria"*.¹⁸⁻¹⁹

Antonio Genovesi²⁰, che si potrebbe definire il primo economista rilevando che Smith era docente di Etica e non di Economia a Glasgow, per tutta la vita continuò a mettere

¹⁷ Guido Signorino, *Amartya Sen su Etica ed Economia*, in *Economia di Comunità* n.2/95.

¹⁸ Adam Smith, *Teoria dei sentimenti morali* (1759)

¹⁹ LA MANO INVISIBILE: *"Il prodotto dell'attività produttiva è ciò che essa aggiunge alle cose o ai materiali su cui viene esercitata. A seconda che questo valore sia grande o piccolo, i profitti dell'imprenditore saranno grandi o piccoli in proporzione. Ma è solo per la ricerca del profitto che una persona impiega il suo capitale a sostegno dell'attività produttiva; ed egli, per questo, cercherà sempre di impiegarlo a sostegno di quella attività il cui prodotto abbia probabilmente il massimo valore, che si scambi cioè con la massima quantità di denaro e di altre merci... In effetti un individuo non intende, in genere, perseguire l'interesse pubblico, né è consapevole della misura in cui lo sta perseguendo... Quando orienta la propria attività in modo tale che il suo prodotto sia il massimo possibile, egli mira solo al suo proprio guadagno ed è condotto da una mano invisibile, in questo come in altri casi, a perseguire un fine che non rientra nelle sue intenzioni. Né il fatto che tale fine non rientri sempre nelle sue intenzioni è sempre un danno per la società. Perseguendo il suo interesse, egli spesso persegue l'interesse della società in modo molto più efficace di quando intende effettivamente perseguirlo. Io non ho mai saputo che sia stato fatto molto bene da coloro che affettano di commerciare per il bene pubblico."* Adamo Smith - *"La Ricchezza delle Nazioni"* ed. Newton 1995.

²⁰ Nasce a Castiglione dei Genovesi (SA) il 1° novembre 1713 - fu uno scrittore italiano di filosofia ed economia politica. Fu in stretto contatto con Giovanbattista Vico e nell'Università partenopea, nel 1741, ottenne la cattedra di metafisica, cui fu successivamente aggiunta quella di etica. Recepé l'influenza del nuovo panorama culturale italiano del suo tempo, con la voglia di cercare con studi ed esperimenti il concetto della *pubblica felicità*, consistente nel far uscire l'uomo da uno stato di oscurità e portarlo al rischiaramento. Abbandonò, quindi, l'etica e la filosofia e dedicò completamente i suoi studi all'economia affermando tra le altre cose, che essa doveva servire ai governi per alimentare la ricchezza e la potenza delle nazioni. Dal 1754 fu docente di economia politica, occupando una cattedra istituita appositamente per lui presso l'Ateneo napoletano da Bartolomeo Intieri. Morì a Napoli, 22 settembre 1769.

insieme i due elementi che sempre sentì presenti in se stesso e che vide ovunque presenti negli uomini: ‘socialità’ e ‘cupidigia’.²¹

Ma si deve comunque ad Adam Smith l’introduzione di metodi di indagine e strumenti di analisi che forniscono le basi di una scienza normativa che definendo i propri confini, interrompe i rapporti con altre discipline con le quali era fusa fino a quel momento e cioè con l’etica e la politica.

Ed infatti, nella seconda metà dell’ottocento la scuola neoclassica, con la rivoluzione marginalista incentrata sull’*homo oeconomicus* ed il suo calcolo di massimizzazione dell’utilità²², determina una più marcata autonomia dell’economia, non più economia politica bensì “economia pura”²³. Gli economisti neoclassici tentarono così di far nascere la “scienza economica”, emancipata dai problemi metafisici e di “arte” economica che fino ad allora avevano occupato la gran parte dei manuali di economica. L’economia necessitava di una propria legge fondamentale. Essa fu trovata nella ricerca del *self-interest*, da alcuni chiamata “utilità”, che muove le azioni economiche come la forza di gravità muove i corpi, e l’essere astratto, mosso unicamente dal *self-interest*, fu chiamato *homo oeconomicus*: un essere fittizio, un’astrazione, ma utile per comprendere le azioni economiche reali. Nessun economista serio di ieri e di oggi pensava seriamente che l’*homo oeconomicus* fosse l’uomo reale, ma lo considerava un modello euristico; come le carte geografiche, che non sono una rappresentazione esatta (come sarebbe una fotografia), ma non per questo non sono utili.

Questa nuova impostazione, già rilevabile nelle opere giovanili di J.S.Mill negli anni ‘30 dell’800,– divenne la base della rivoluzione *marginalista* che sancì la nuova regola morale fedele al principio secondo il quale ciascuno deve perseguire la massima utilità

²¹ A.Genovesi, *Considerazioni...* Opuscolo inedito e lasciato imperfetto dall’autore. In *Scelta Miscellanea*, n.1 gennaio 1784.

²² Secondo Bentham l’utilità è “quella proprietà di un oggetto qualsiasi di produrre beneficio, vantaggio, piacere, bene o felicità (...) o di impedire l’accadimento di pene, male o infelicità a colui del cui interesse si tratta”. J.Bentham, *An Introduction to the Principles of Moral and Legislation*, 1780.

²³ Leon Walras, *Element d’économie pure* e Matteo Pantaleoni, *Principi di economia pura*.

totale, intesa come ottimo impiego dei mezzi scarsi rispetto ai fini. Si va equiparando di conseguenza *“la razionalità del calcolo dei mezzi rispetto allo scopo alla razionalità dell’azione in generale”*²⁴.

In economia, nello stesso periodo, si svolge un'operazione analoga. Si taglia il pensiero economico da tutto ciò che non si adatta al suo modo di vedere convenzionale, ammettendo nel campo degli studi economici solo ciò che sta nei canoni della razionalità (come viene man mano definita nel corso della storia del pensiero economico canonico): tutto il resto deve essere tagliato fuori come fosse una forma di follia. Ne risulta un'immagine di società lobotomizzata, senza volontà, senza umori, senza irrazionalità. Insomma, un'immagine falsa. La più pura delle teorizzazioni in questo senso è probabilmente quella proposta nel 1932 da Lionel Robbins. Spirito britannico, mente pragmatica, convinto assertore dell'esistenza dell'obiettività: è pregiudizialmente convinto di essere libero da pregiudizi.

Nel 1932, Lionel Robbins (Londra 1898-1985) , nel suo *Essay on the Nature and Significance of Economic Science*, dedica le sue notevolissime doti analitiche, tra l'altro, a soddisfare l'esigenza di definire l'economia, a distinguerla dalle altre scienze, a togliere di mezzo gli argomenti che si frappongono alla lucidità dell'economista. Segna la neutralità dell’economia rispetto ai fini, cosiddetta ‘sistemazione epistemologica della scienza economica’, iniziata almeno mezzo secolo prima, in Austria (si pensi a Menger) e in Inghilterra (Wicksteed).

Colui che si vota all’economia qualifica la sua scienza come scienza positiva che, poiché *“si occupa dell’impiego efficiente di mezzi in relazione a fini che assume dati, essa è del tutto neutrale rispetto all’etica”*²⁵.

²⁴ Stefano Zamagni, *Economia e etica*, Ave 1994.

²⁵ S.Lombardini, *L'Economia, la Politica e la Morale*, Utet, Torino, 1993.

Pian piano prende forma una disciplina cosiddetta *avalutativa*. Infatti, sebbene l'intenzione di buona parte degli economisti era quella di liberare l'economia dai giudizi di valore, in realtà il risultato è stato quello di liberare i teorici stessi – nella misura in cui restavano economisti – dall'impegno di andare oltre l'efficienza fine a sé stessa e dalla responsabilità di risolvere problemi riguardanti l'equità.

Anche se negli ultimi anni si assiste in alcuni settori della ricerca economica ad un crescente ritorno di interesse verso i temi dei valori e dell'etica, ancora oggi l'approccio dominante nella teoria delle scelte razionali è improntato ad una filosofia positivista .

Di conseguenza questa nuova scienza sociale, se è specialista nell'assicurare l'ottima allocazione di risorse date, non è in grado di spiegare lo sviluppo, né di garantire a ciascuno quella che Amartya Sen definisce 'facoltà di agire' ovvero la capacità di autosostenersi: raggiungere i propri obiettivi ed evolversi, dato un certo paniere di beni a sua disposizione e la situazione in cui si trova ad operare.

Questo percorso storico, che ha determinato un allontanamento della scienza positiva dalla realtà, è stato accompagnato da una parallela crisi dell'etica. In tale scenario appare rilevante l'abbandono della nozione di *utilità* – punto di arrivo della prima rivoluzione marginalista degli anni '70 del secolo XIX – a favore di quella di *preferenza*, che si afferma a partire dal lavoro di Vilfredo Pareto²⁶ (1906), e che diventa approccio dominante dagli anni trenta del secolo XX con John Hicks²⁷ e P.A. Samuelson²⁸).

²⁶ Vilfredo Pareto nacque a Parigi il 15 luglio 1848. Il 6 settembre 1867 ottenne la licenza in scienze matematiche e fisiche e il 19 novembre è ammesso alla Scuola d'applicazione per ingegneri dell'Università di Torino, nello stesso rango d'ammissione del fisico Galileo Ferraris. Il 25 aprile 1893 è nominato professore straordinario di economia politica nella Facoltà di Diritto dell'Università di Losanna. Il 13 aprile 1894, Pareto diventa professore ordinario ed è insediato solennemente in questa carica il 23 ottobre. Questo stesso anno pubblica la "Teoria dei cambi esteri" e immediatamente dopo la celeberrima "Teoria della distribuzione della ricchezza". Morì il 13 agosto 1923.

²⁷ John Richard Hicks (8 aprile 1904 - 20 maggio 1989) fu uno dei più importanti e influenti economisti del ventesimo secolo. Hicks studiò a Oxford ai *college* Clifton e Balliol. In seguito insegnò alla London School of Economics, dove incontrò Friedrich von Hayek. Trascorse gli anni dal 1935 al 1938 all'università di Cambridge, occupato principalmente nella scrittura del suo volume su Valore e capitale.

Il sistema di preferenza ci introduce ad un nuovo sistema morale basato non su prescrizioni sociali, bensì su preferenze individuali: ciascuno ha diritto di esprimere e seguire quelle regole di condotta da lui riconosciute giuste, determinando una forma di pluralismo etico che si manifesta in una varietà di istituzioni che si affiancano allo Stato nel suo ruolo di guida ad un comportamento etico. Le preferenze individuali trovano espressione nell'adesione meditata dei singoli a quella istituzione della società civile che, secondo la propria idea, meglio interpreta le norme morali.

Questa varietà di interpretazioni ha contribuito ad accrescere il disorientamento e l'insoddisfazione anche a livello economico: l'economista chiede una nuova etica, capace di fornire un discernimento per orientarsi nel mondo dei beni concreti.

A partire dai primi anni '70 una nuova speranza si è diffusa a livello accademico, infatti i filosofi teorici hanno cominciato a riaffacciarsi sul mondo attraverso una finestra comune: la ricerca di ciò che è universalmente buono, giusto per la persona nella vita concreta; sull'altra sponda gli 'economisti puri' hanno riscoperto le loro origini nella ricerca e valutazione del comportamento umano indirizzato all'equità oltre che all'efficienza.

Quindi i concetti che appaiono radicalmente divergenti quali etica ed economia si ritrovano nuovamente lungo la strada. Entrambe le discipline sottopongono a studio nelle loro ricerche lo stesso soggetto: l'uomo studiato dall'etica è lo stesso uomo studiato dall'economia. Etica ed economia hanno come oggetto comune, lo studio del comportamento umano all'interno della società.

Tra il 1938 e il 1946 è professore alla *Victoria University* di Manchester. Nel 1946 ritorna a Oxford, prima come *research fellow* al *college* Nuffield (1946-1965), quindi come *Drummond Professor of Political Economics* (1952-1965) e infine come *research fellow* al *college* All Souls (1965-1971). Il suo più influente contributo alla scienza economica è probabilmente il modello IS-LM (detto anche modello di Hicks-Hansen), basato sulla teoria macroeconomica sviluppata da John Maynard Keynes.

²⁸ Paul A. Samuelson (15 maggio 1915) è un economista statunitense, noto per il suo lavoro in numerosi ambiti dell'economia. È stato vincitore della John Bates Clark Medal nel 1947 e del Premio della Banca di Svezia per le Scienze Economiche in memoria di Alfred Nobel (Premio Nobel per l'economia) nel 1970.

Amartya Sen²⁹, premio Nobel in Economia nel 1998, si inserisce opportunamente nell'attuale dibattito su etica ed economia.

Punto di partenza del suo pensiero è l'uomo che, da economista e filosofo, cerca di riportare al centro di qualunque teoria economica, proponendo un modello di persona relazionale e come tale mossa da altri valori oltre l'interesse personale.

Il suo lavoro spazia dall'analisi delle esigenze più profonde dell'uomo alla formulazione di una economia dello *star bene* ed in questo cammino matura la sua visione della giustizia e dell'uguaglianza, tracciando linee teoriche che aprono nuove vie significative da percorrere verso uno sviluppo equo e giusto per ogni uomo.

Sen “*ha restituito una dimensione etica alle discussioni delle vitali questioni economiche*”, così viene affermato dalla commissione di Stoccolma che gli ha conferito il Nobel per l'economia 1998.

Con tutta la sua vasta opera contribuisce in modo singolare allo sviluppo della scienza economica, sotto il profilo sia teorico che pratico. Se da un lato infatti ha arricchito in modo significativo il pensiero economico contemporaneo dall'altro ha indicato e dimostrato che non esiste un protocollo universale per ciascuna categoria di problematiche umanitarie, con i quali risolvere qualsiasi problema economico o di scelta sociale, bensì “*è la natura del problema in gioco che deve suggerire sia la specificazione del contesto analitico entro cui va svolta la scelta sociale sia, e*

²⁹ Amartya Sen nacque nel 1933 a Santiniketan (in Bengala): divenne docente presso l'università di Calcutta, presso il Trinity College di Cambridge, poi a Nuova Deli, alla London School of Economics, a Oxford e, successivamente, all'università di Harvard. Nel 1998, pur mantenendo la sua carica di docente ad Harvard, ha fatto ritorno come rettore al Trinity College. Presidente della Economic Society, della International Economic Association, della Indian Economic Association, a Sen è stato conferito il Premio Nobel per l'economia nel 1998. Egli è autore di numerosissime opere, delle quali meritano sicuramente di essere ricordate *Collective Choice and Social Welfare* (1971), *On Economic Inequality* (1973), *Commodities and Capabilities* (1985), *Etica ed Economia* (1987), *Inequality Reexamined* (1992), *Lo sviluppo è libertà* (1999), *Globalizzazione e libertà* (2002).

soprattutto, l'individuazione dell'insieme di postulati appropriati al particolare tipo di problema"³⁰.

Sono emblematici al riguardo le sue proposte su come affrontare problemi quali la disuguaglianza³¹ e la povertà; con i suoi concetti e modelli intende non solo aggiungere nuovi possibili strumenti da adottare e sentieri da percorrere in un area di studio già nota, ma andare in profondità nel problema e valutare tutte le interdipendenze e connessioni con aree differenti, aiutando così la scienza economica ad aprirsi al dialogo con altre scienze. Sen sa che tale dialogo non vuol dire negazione dell'autonomia della scienza economica, autonomia indispensabile a qualunque scienza per produrre conoscenza, bensì uno scambio che produce arricchimento reciproco e risultati migliori. *"Alcuni problemi richiedono anche di superare quelli che vengono normalmente considerati i limiti della disciplina economica, per considerare anche aspetti politici, sociali e filosofici. Questi limiti vengono spesso definiti in modo ristretto, sulla base di partizioni che gli economisti classici, come Smith e Marx, avrebbero fatto fatica a riconoscere"*³². L'approccio metodologico adottato nell'analisi delle diverse situazioni economiche è dunque tipicamente interdisciplinare e fa di Sen una figura che assomiglia molto alla concezione Keynesiana dell'economista 'd'alto livello', il quale *"deve avere*

³⁰ S.Zamagni, Introduzione a *Scelta, benessere, equità*, di A.Sen, Il Mulino, Bologna 1986.

³¹ La conclusione a cui Sen perviene criticando le posizioni altrui sul tema è che il grado di eguaglianza di una determinata società storica dipende dal suo grado di idoneità a garantire a tutte le persone una serie di *capabilities* di acquisire fondamentali funzionamenti, ossia un'adeguata *qualità della vita* o *well-being* generale (cioè non ristretto entro parametri strumentali o economici). Fedele a questa impostazione, Sen è giunto, nei suoi scritti successivi, a tratteggiare una teoria dello sviluppo umano in termini di libertà (*development as freedom*). E, nel fare ciò, si è direttamente riallacciato alla tradizione greca, inaugurata da Aristotele, dell'*eudaimonia*: l'espressione greca *eudaimonia* non corrisponde affatto alla sua usuale traduzione inglese in *happiness* (felicità), ma ha piuttosto a che vedere col termine *fulfillment*, che vuol dire *realizzazione completa di sé* e che può essere resa con la bella immagine di una *"vita fiorente"* (*flourishing life*), ossia di una vita che fiorisce in tutte le sue potenzialità. L'*eudaimonia* quale la intende Sen si contrappone direttamente al vecchio ideale della *Welfare economics*, che bada soltanto al benessere materiale: ma si oppone anche alla formulazione monistica che dell'*eudaimonia* ha dato lo stesso Aristotele. Secondo Sen, infatti, l'*eudaimonia* deve portare ad uno sviluppo pluralistico, per cui *"esiste una pluralità di fini e di obiettivi che gli uomini possono perseguire"*. L'errore commesso da Aristotele sta nell'aver individuato una *"lista"* di funzionamenti universalmente valida, trascurando di fatto l'individuo. Secondo Sen, invece, essendo tanti i fini e gli obiettivi che ciascun individuo può legittimamente perseguire, anche le *capabilities* sono una pluralità.

³² A.Sen, *Risorse, valori e sviluppo*, Torino 1992.

una rara combinazione di doti. Deve attingere un livello elevato in più direzioni diverse, combinare capacità che non si trovano spesso assieme. Deve essere, in certo modo, matematico, storico, statista, filosofo; maneggiare i simboli ed esprimersi in parole; vedere il particolare alla luce del generale e toccare l'astratto e il concreto con lo stesso colpo d'ala del pensiero. Deve studiare il presente alla luce del passato ai fini del futuro. Non c'è parte della natura e delle istituzioni umane che possa sfuggire al suo sguardo.

Deve essere, contemporaneamente, risoluto e disinteressato; distaccato e incorruttibile come un artista, eppure a volte vicino alla terra come l'uomo politico”³³.

I suoi scritti aprono una nuova speranza per l'umanità non solo e non tanto per le sue proposte concrete, quanto per aver contribuito decisamente all'attuale svolta che sta riportando la scienza economica alla sua originaria finalità di realizzare il bene umano, liberandola così dagli stretti obiettivi dell'efficientismo.

Egli, guardando ai problemi dell'economia moderna, non afferma che la strada fin qui percorsa sia stata priva di frutti, anzi, nel corso della sua analisi li valorizzerà, riconosce però che la scienza economica può fare di più e afferma: *”non è mio scopo eliminare ciò che si è ottenuto o si sta ottenendo, quanto piuttosto chiedere di più”³⁴.*

Alla base di questo suo stile di analisi e del suo notevole apporto vi è la consapevolezza che *“la natura dell'economia moderna ha subito un sostanziale impoverimento a causa della distanza venutasi a creare tra l'economia e l'etica”³⁵.*

³³ J.M.Keynes, *Essay in biography*, London 1933; tr.it., *Politici ed economisti*, Torino 1951.

³⁴ A.Sen, *Etica ed economia*, Laterza, Bari 1988,.

³⁵ *Ibidem..*

3.2. ...dalla Crisi dello Stato Sociale alla Responsabilità Sociale d'impresa.

Fino agli anni '80 del secolo scorso la cultura e i valori che animavano l'impresa (efficienza, economicità, innovazione, concorrenza ...) erano generalmente visti in alternativa ai valori che davano vita alle esperienze di solidarietà, quali enti di beneficenza, case di accoglienza, attività caritative. Le imprese erano considerate il regno della ricerca del profitto, del tornaconto individuale, della legge ferrea del mercato; la beneficenza privata, invece, era il luogo dell'altruismo, della solidarietà, della compassione. Le contaminazioni reciproche tra questi due mondi erano rimandate al momento "finale", a quando cioè il singolo od Ente o impresa dovevano decidere come destinare i propri utili, potendo destinarne in parte ad attività di solidarietà. Durante l'intero processo di produzione in azienda come pure in attività di cultura e di solidarietà, era evidentemente inammissibile il binomio impresa(mercato)/solidarietà. Questo tipo di rapporto mercato-solidarietà è quello che ha caratterizzato le prime fasi dello sviluppo industriale in Occidente (tutto il secolo XIX e la prima parte del XX)³⁶. Con lo sviluppo industriale questo modello di interazione mercato/solidarietà è entrato in crisi, poiché ci si è accorti che la spontaneità della iniziativa privata (la "carità"

³⁶ Movimenti di economie alternative non sono mancati nel corso della storia. Si pensi alle prime Casse di Risparmio, nate senza scopo di lucro per consentire l'accesso al credito alle masse popolari; o al più famoso di essi, il movimento cooperativo, che, nato attorno alla metà del secolo scorso in Inghilterra, nel giro di pochi anni si diffuse in tutta Europa, raggiungendo dimensioni notevoli: nel 1922, nel momento del suo massimo sviluppo, solo in Italia avevamo circa 12.000 imprese cooperative. Nel movimento cooperativo ritroviamo i due stessi principi presenti oggi nelle economie alternative:

- a) coniugare la logica dell'impresa con quella della solidarietà: le cooperative erano imprese commerciali (nel 1882 in Italia la cooperativa divenne un tipo ordinario di società commerciale), nate però da motivazioni solidali, in particolare per sollevare la classe lavoratrice;
- b) Ruolo dei valori: oltre al valore della solidarietà, i teorici della cooperazione svilupparono la categoria della "mutualità", distinta sia dall'egoismo che dall'altruismo, essendo infatti centrata sulla natura "reciprocante" dell'uomo.

Rispetto alle varie forme di "impresa sociale", la cooperativa, almeno nella sua forma pura, si distingue per la non necessaria presenza degli elementi di "gratuità" e di "beneficio pubblico": la cooperativa nasce a vantaggio dei soci, tanto che alcuni economisti del secolo scorso la definivano – forse esagerando – nient'altro che una forma di "egoismo di gruppo".

Le recenti Cooperative sociali (regolate in Italia da una legge del 1991) cercano di inserire anche questi elementi mancanti. Esse infatti rispetto alla cooperativa tradizionale (di produzione e/o consumo) si caratterizza per avere tra i suoi scopi la creazione di posti lavori favorendo in particolare i soggetti più svantaggiati (handicappati ...).

personale) non era in grado di assicurare un minimo vitale a ciascuno. Una crescente fetta di popolazione non era in grado di entrare sul mercato, e buona parte di essa non veniva neanche raggiunta dalla solidarietà.

Lo sviluppo del “*Welfare State*” nel dopoguerra è stata la risposta alla crisi del primo modello del rapporto mercato-solidarietà. Sulla spinta dei valori del movimento socialista, lo Stato – sempre presente accanto alla solidarietà privata anche nel passato – è entrato maggiormente nella vita economica delle nazioni, svolgendo sempre più compiti redistributivi: prelevare, attraverso un sistema fiscale basato su imposte progressive sul reddito, da chi ha di più per dare a chi ha meno (oltre che per svolgere attività di pubblica utilità). E’ questo modello che, sebbene ormai in affanno, governa ancora la maggior parte dei Paesi occidentali. Tra i fattori di crisi del *Welfare State* sono sicuramente rilevabili i seguenti:

- a) *Metafora del “secchio bucato”*. Ci si è sempre più accorti che il sistema redistributivo ha dei grandi costi: se lo Stato preleva 100 con lo scopo di redistribuirlo, di fatto non distribuisce 100 ma 60, poiché il 40% è assorbito dalla infrastruttura che si è dovuta creare per la redistribuzione. L’economista Okun³⁷ ha espresso questo concetto con l’immagine del “secchio bucato”: “Il denaro deve essere trasportato dal ricco al povero in un secchio bucato. Parte di esso sparirà semplicemente durante il tragitto”. La redistribuzione, quindi, si è rivelata essere non efficiente.
- b) *L’impersonalità*: un altro grave limite del sistema di *Welfare* è la sua impersonalità: tra colui che dà e colui che riceve non c’è alcun rapporto personale. Questo crea situazioni in cui il “sussidio” viene dato male, in modo anonimo, e spesso offende ed umilia chi viene aiutato.

³⁷ Arthur Okun (1928-1980), economista statunitense, professore di Economia a Yale. Il suo maggiore contributo è stato nella ricerca del collegamento tra PIL e tasso di disoccupazione e di conseguenza del rapporto ottimale che si forma tra il tasso di disoccupazione di pieno impiego e PIL potenziale, che è il PIL che si forma in un’economia caratterizzata da prezzi flessibili.

Dalla presa d'atto della crisi del *Welfare State* che possiamo radicare l'origine di un processo di legittimazione sociale del mondo economico.

Economisti teorici e pratici ma anche filosofi, sociologi e politici si sentono interpellati in prima persona dalla generale esigenza di superare la "logica di separazione" (prima cerco di essere efficiente, senza guardarmi attorno, poi cerco di essere giusto dal punto di vista della giustizia distributiva), così come dall'irrisolto problema della povertà.

Gino Zappa³⁸, nel 1956, ha affermato ad esempio che *"la nozione di azienda mentre è tutta costruita in aderenza al solo aspetto economico della vita umana, non contrasta con la necessaria visione di tutti gli aspetti non economici di tale vita, religioso, etico, sociale, politico, giuridico.... Si deve riconoscere il valore preponderante degli elementi morali anche in molti problemi economici. La morale da regole di azione non subordinate al tornaconto. L'uomo è un essere morale e spesso la stessa ricerca del benessere soggiace a sentimenti di altruismo"*³⁹.

Nel 1953 a Charles Erwin Wilson, presidente della *General Motors*, nominato da Eisenhower Segretario alla Difesa, in una audizione istituzionale del Comitato del Senato per le Forze Armate, gli venne chiesto se come Segretario della Difesa poteva prendere decisioni avverse agli interessi della *General Motors*. Wilson rispose affermativamente, ma aggiunse che non poteva concepire una tale situazione *"perché per anni ho pensato che ciò che era buono per la nazione fosse buono per la General*

³⁸ Gino Zappa (Milano, 1879 - Milano, 1960), economista e aziendalista, è stato uno dei più importanti studiosi ed innovatori della teoria dell'impresa in Italia, di scienze aziendali e ragionieristiche. Zappa conseguì la maturità classica al Liceo Parini di Milano; nel 1904 si laureò presso l'Università Ca' Foscari di Venezia, dove era stato alunno di Fabio Besta, un altro dei maestri della moderna ragioneria, ed ottenne l'abilitazione all'insegnamento della Ragioneria. Fu in seguito professore dell'Università Commerciale Luigi Bocconi di Milano: molti dei più celebri professori di questa università sono stati suoi allievi. A perenne memoria gli è stato intitolato presso la medesima università l'Istituto di Strategia ed Economia Aziendale (ISEA). Grande innovatore e sapiente teorico, definì l'economia aziendale come *"la scienza che si occupa dello studio e della enunciazione delle leggi e dei principi di conduzione economica delle aziende"*.

³⁹ (Zappa, *Produzioni* 1956/57, I, §19).

Motors e viceversa". In seguito questa dichiarazione venne però riportata in modo stravolto, lasciando intendere che Wilson avesse detto, "*Ciò che è buono per la General Motors è buono per la nazione*." La GM a quei tempi era uno dei più grandi datori di lavoro del mondo.

Parte della dottrina tende a documentare che non sempre il perseguimento della economicità è funzionale al benessere sociale, che infatti è stato in talune occasioni fortemente compromesso.

Un'altra parte, in qualche modo ammettendo una interazione tra socialità ed economicità pone, tuttavia, sempre il profitto come finalità primaria dell'agire d'impresa.

Tuttavia i profondi cambiamenti del contesto competitivo hanno messo il mondo imprenditoriale di fronte ad una irrinunciabile necessità di revisione del modo di governare l'impresa. Il momento storico è particolare, siamo intorno agli anni '70 del XX secolo, il mercato subisce una profonda metamorfosi passando da forme di concorrenza statica ad un tipo molto dinamico. Se fino a quel momento risultava più facile prevedere controllare il movimento di risorse, attori economici e capitali, negli anni più recenti l'alta velocità di circolazione degli impulsi del mercato ha determinato stati di incertezza ed imprevedibilità crescenti.⁴⁰ Si assiste a fenomeni di liberalizzazione, di privatizzazione, al progresso delle tecnologie d'informazione, al solido e prepotente affermarsi delle multinazionali che hanno sollecitato settori statici ovvero, globalizzato mercati un tempo non fruibili per accordo ovvero per divieto interni o internazionali.

Ma allo sconvolgimento del mercato si aggiungono percepibili sollecitazioni di tipo socio-ambientale, alle quali le imprese sono chiamate a rispondere.

⁴⁰ Chiara Mio, Corporate Social Responsibility e sistema di controllo: Verso l'integrazione- Francoangeli 2005.

L'opinione pubblica appare sempre più sensibile alle tematiche del citato cambiamento e si pone in modo critico nei confronti degli atteggiamenti aziendali preferendo quelli sensibili alla riduzione dell'inquinamento e quelli votati al miglioramento delle condizioni di lavoro dei propri dipendenti.

E, come già riportato, tale sensibilità, recepita, trova la prima espressione normativa nel Libro Verde del 2001, redatto dalla Commissione Europea. Si comincia a parlare di responsabilità sociale d'impresa. Il Libro Verde parla di "gestione integrata della CSR", di un approccio "olistico", di un INVESTIMENTO che minimizza i rischi, piuttosto che di un COSTO. Il nuovo modello di gestione è caratterizzato dalla centralità del rapporto con gli *stakeholder*, dai principi del miglioramento continuo e dell'innovazione⁴¹. In verità la definizione di *Corporate Social Responsibility* ed il relativo concetto, per certi versi innovativo e controverso fu espresso per la prima volta nel 1984 da R. Edward Freeman⁴², nel suo saggio "*Strategic Management: a Stakeholder Approach*"⁴³.

Posso provare a definire RSI come una serie di pratiche attuate dall'impresa e sfociate in attività filantropiche ed in strategie comunicative miranti a promuoverne l'immagine e la reputazione, ma soprattutto il riconoscimento di tutte le responsabilità ed i doveri che l'impresa ha nei confronti di tutti gli *stakeholder*⁴⁴.

⁴¹ Da Sodalitas Network –“CSR: una scelta di successo”- Milano, 3 luglio 2003

⁴² R. Edward Freeman, direttore accademico del Business Roundtable Institute for Corporate Ethics. Professore di Business Administration alla scuola di Darden presso la Virginia University e dirige il Darden's Olsson Center for Applied Ethics, uno dei principali poli accademici del mondo di studi sull'etica.

⁴³ R. Edward Freeman - "*Strategic Management: a Stakeholder Approach*" Pitman, London 1984

⁴⁴ Con il termine *Stakeholder* si individuano i soggetti "portatori di interessi" nei confronti di un'iniziativa economica, sia essa un'azienda sia esso un progetto. Fanno, ad esempio, parte di questo insieme: i clienti, i fornitori, i finanziatori (banche e azionisti), i collaboratori, ma anche gruppi di interesse esterni come i residenti di aree limitrofe all'azienda o gruppi di interesse locali. La definizione fu elaborata nel 1963 al Research Institute dell'università di Stanford. Il primo libro sulla teoria degli stakeholder è "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*" di Edward Freeman, che diede anche la prima definizione di stakeholder, come "*Gli stakeholder primari, ovvero gli stakeholder in senso stretto, sono tutti gli individui e i gruppi ben identificabili da cui l'impresa dipende per la sua sopravvivenza: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori e agenzie governative chiave. In senso più ampio, tuttavia, stakeholder è ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi. In questo più ampio significato, i gruppi di interesse pubblico, i movimenti di protesta, le comunità locali,*

L'imprenditoria responsabile, quindi, non solo rispetta l'insieme di norme che tutelano gli interessi degli stakeholder: norme originate dal recepimento di direttive comunitarie e/o da convenzioni internazionali su ambiente, salute e sicurezza, corruzione e dalla legislazione nazionale. Ma attua e veicola una grande varietà di innovative iniziative volontarie, spesso con impostazione *multi-stakeholder*⁴⁵.

Ma il concetto di Responsabilità Sociale d'impresa va ben oltre quello di filantropia. Il contributo dell'impresa allo sviluppo sostenibile deve essere misurato dal modo in cui si produce profitto e non solo dai contributi elargiti in beneficenza alla comunità attraverso il finanziamento di progetti.

La responsabilità sociale d'impresa presenta caratteristiche multi-dimensionali: la dimensione interna riguarda la capacità di misurare, gestire ed integrare nel *core business* dell'azienda l'impatto ambientale, sociale ed economico delle proprie attività. La dimensione esterna, invece, che può essere sviluppata solo dopo quella interna, riguarda la facoltà di comunicare e rendere conto della propria visione e gestione aziendale per mezzo della pubblicazione di un bilancio sociale, e dei *report* ambientali, ovvero attraverso l'ottenimento delle certificazioni socio-ambientali.

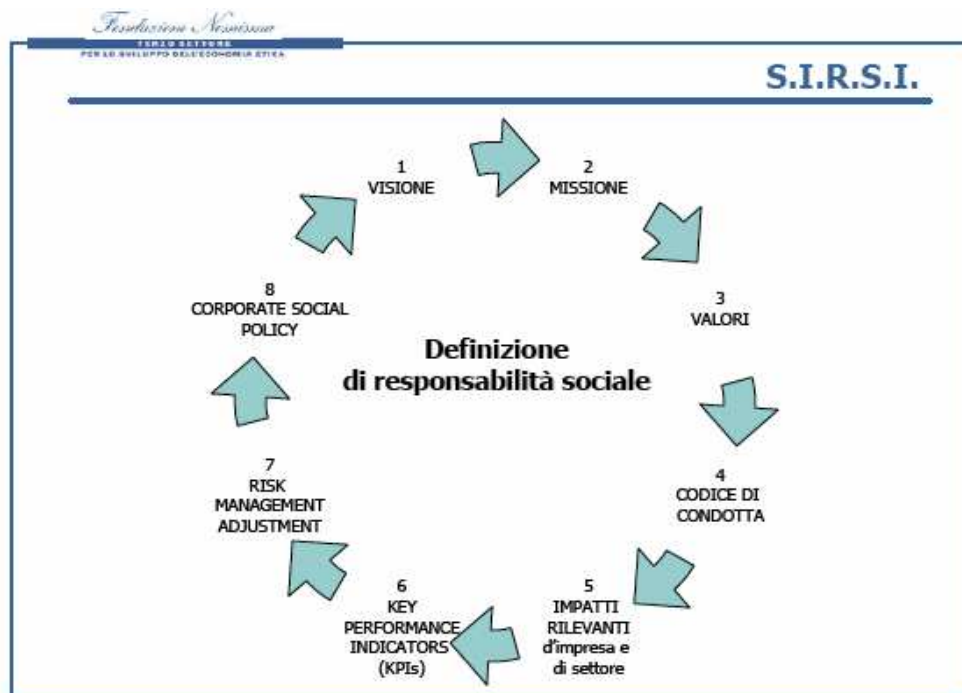
Inoltre secondo le indicazioni della Fondazione Nomisma⁴⁶ un'azienda è socialmente responsabile se presenta almeno alcuni elementi di un Sistema Integrato di Responsabilità Sociale d'Impresa (SIRSI), come di seguito schematizzato.

gli enti di governo, le associazioni imprenditoriali, i concorrenti, i sindacati e la stampa, sono tutti da considerare stakeholder”.

⁴⁵ In Italia il codice di autodisciplina “Preda” per le società quotate tratta di composizione, nomine, retribuzione del consiglio di amministrazione, del suo comitato per il controllo interno, dei rapporti con gli investitori. In Inghilterra il *Turnbull Report* per l'attuazione dei controlli interni previsti dal *Combined Code on Corporate Governance* estende le responsabilità degli amministratori di società quotate alla prevenzione dei rischi sociali e ambientali. Sodalitas Network –“CSR: una scelta di successo”- Milano, 3 luglio 2003.

⁴⁶ La Fondazione Nomisma Terzo Settore nasce nel 2003, su iniziativa di Nomisma SpA e della Fondazione Isabella Seràgnoli. Ha come obiettivo la promozione della responsabilità sociale delle organizzazioni profit e non-profit. E' un ente che opera come soggetto indipendente, senza scopo di lucro,

Figura 1: Schema integrato di responsabilità sociale d'impresa.



Fonte: Fondazione Nomisma.

In ogni caso l'adozione di condotte socialmente responsabili è divenuta oggi più visibile e necessaria soprattutto a seguito degli scandali gestionali che hanno investito le multinazionali ENRON negli Stati Uniti e la Parmalat in Italia ed a seguito della percepita gravità dei disastri ecologici provocati dall'uomo.

A livello gestionale prende piede il modello di *governance* allargata nella gestione dell'impresa: *dai soli shareholder a tutti gli stakeholder*.

Il Libro Verde (rifacendosi ai principi OCSE 1999) fornisce una sua definizione di governo dell'impresa (*Corporate Governance*), come "l'insieme dei rapporti tra i dirigenti, gli amministratori, gli azionisti e le altre parti interessate di un'impresa. Il

per il sostegno di una economia etica e si propone come soggetto promotore della responsabilità sociale d'impresa nel territorio bolognese.

concetto comprende anche la struttura attraverso la quale gli obiettivi della compagnia vengono individuati e sono determinati gli strumenti per raggiungere tali obiettivi e controllare le prestazioni”⁴⁷.

Le motivazioni di tale rinnovamento sono da ricercare nelle nuove sfide imposte dal mercato: l’allargamento delle aree di competenza, moltiplicarsi di impegni e contatti, ai quali si aggiunga l’internazionalizzazione implicante il decentramento delle strutture produttive, degli uffici del personale, dei capitali.

La percezione di tali fattori di rinnovamento e di complessità produttivo/commerciale ha comportato quale immediata conseguenza a prevedere l’allargamento dello scenario della *governance*, il principio dell’accentramento del potere ai vertici deve fare spazio alla sussidiarietà, che richiede di investire più soggetti di maggiori capacità decisionali, così de-localizzando il potere decisionale.

Insistere sulla struttura gerarchica, magari rivendendola con accorgimenti quali la segmentazione delle competenze (ad ogni soggetto sono ricondotti impegni, aspettative e responsabilità), se da un lato faciliterebbe le responsabilità di *corporate* e di agire in maniera puntuale in tema di pianificazione e rinnovo gestionale, dall’altra la limitazione della libertà individuale andrebbe a svilire la qualità dei rapporti *inter-stakeholder* con ripercussioni negative anche sulle menti più creative e innovative dell’organizzazione.

Perciò, agli effetti *spot* di efficienza, farebbe seguito una inefficienza nel lungo periodo.

Di contro, implementando la sussidiarietà, che comporta la condivisione della *mission* e degli obiettivi aziendali a tutto il corpo amministrativo, e valutandone gli effetti nel lungo periodo, potremmo osservare una riduzione dei costi iniziali derivanti dalla ricerca di efficacia attraverso le costose pratiche di concertazione, con evidente riduzione della burocrazia interna e accelerazione nella circolazione delle informazioni,

⁴⁷ Libro Verde 2001 – Allegato/concetti

notizie e conoscenze fra gli organi decisionali, con l'assunzione diretta da parte di ogni individuo del ruolo potenziale di "fautore" di proposte di successo per l'organizzazione. L'impresa diventa *soggetto morale*: portatrice, cioè di un'etica e di un comportamento che la rendono riconoscibile, unica, e colui che viene ad interagire con essa conosce a priori l'identità e i valori con i quali si deve confrontare e le aspettative che può nutrire, pur riconoscendo che tale alternativa è sì più efficace, ma anche più costosa⁴⁸.

D'altra parte la turbolenza dei mercati, gli effetti della globalizzazione, la precarietà del mercato del lavoro e del *Welfare State* sono le evidenti condizioni in cui sono chiamate ad esprimersi le nuove dinamiche economiche. Le imprese per essere *socialmente legittimate*⁴⁹ non devono assolvere solo alla generazione del profitto, ma essere attente a soddisfare le esigenze del **TRIPLICE APPROCCIO**, altrimenti detto **TRIPLE BOTTOM LINE**: "*concezione secondo la quale le prestazioni globali di un'impresa devono essere misurate in funzione del suo contributo combinato alla prosperità, alla qualità dell'ambiente e al capitale sociale*"⁵⁰⁻⁵¹.

⁴⁸ Chiara Mio, Corporate Social Responsibility e sistema di controllo: Verso l'integrazione- Francoangeli 2005.

⁴⁹ Ibidem...

⁵⁰ Libro Verde della Commissione Europea 2001.

⁵¹ I Principi della Responsabilità Sociale d'Impresa:

1. responsabilità e coerenza,
2. integrità ed equità,
3. correttezza e trasparenza,
4. centralità della persona,
5. protezione di consumatori/clienti,
6. cittadinanza sociale,
7. sviluppo sostenibile.

Fonte: SODALITAS e Centro per lo Sviluppo della Corporate Social Responsibility - Milano, gennaio 2006

3.3. Il ruolo degli *stakeholder*

Le imprese, al fine di ottenere una legittimazione in aderenza ai dettami del **TRIPLE BOTTOM LINE**, sono chiamate a soddisfare, le aspettative dei vari *stakeholder*, portatori d'interessi diversi nei confronti dell'impresa.

Ed è proprio in relazione ai seguenti interessi da tutelare che è possibile effettuarne una classificazione:

- a) ***sensibilità all'impatto ambientale***. Gli *stakeholder* tendono a promuovere l'adozione di provvedimenti che mirano al contenimento della crisi ambientale contribuendo ad un miglioramento dell'ecosistema. Ne discende che l'adozione di politiche aziendali sensibili all'argomento sono legate alla percezione ed alla successiva valutazione del rischio ambientale da parte delle diverse categorie di interlocutori e cioè, la pubblica amministrazione, gli esperti, i consumatori.

Volendo provare a tracciare il profilo dello *stakeholder* con sensibilità ambientale si andremo a selezionare⁵²:

- giovani tra i 12 e 25 anni che risultano maggiormente sensibili alle tematiche inerenti l'inquinamento ed allo sfruttamento delle risorse naturali anche perché su di loro ricadrebbero le conseguenze del medio e lungo periodo;
- l'indotto del settore turismo che vede nella preservazione dell'ambiente il successo economico e la conservazione del lavoro;
- le comunità rurali che fondano la loro ricchezza sullo sviluppo del settore agricolo, oggetto di controlli sempre più stringenti;
- le comunità insistenti presso siti PRODUTTIVI AD ALTO RISCHIO (centrali nucleari, inceneritori, stabilimenti chimici). Gli appartenenti a tali

⁵² Chiara Mio, Corporate Social Responsibility e sistema di controllo: Verso l'integrazione- Francoangeli 2005

comunità consapevoli dei rischi derivanti da incidenti ecologici sono i più esigenti nella richiesta di controlli.

b) **Attenzione a temi importanti di natura sociale.** I percorsi che possono essere intrapresi dalle aziende per poter veder riconosciuta la propria sensibilità sociale sono diversi, si va dal sostegno ad associazioni sportive, alla sponsorizzazione di manifestazioni locali, al sostegno di iniziative culturali, scientifiche, sociali ed ambientali. Se tali percorsi ben si attagliano a realtà d'impresa medio piccola, diversamente dicasi per imprese multinazionali. Per tali realtà economiche che incidono profondamente sulle comunità investite dalla loro azione produttiva essere socialmente responsabili, implica la revisione dell'approccio all'internazionalizzazione sui nuovi mercati di interesse, nonché di analoga revisione da effettuarsi presso i siti produttivi situati nei paesi di origine. La revisione che ha quale scopo quella di determinare la legittimazione sociale della multinazionale, ruota intorno all'idea che l'impresa deve palesarsi ai propri interlocutori, rendicontando il proprio operato attraverso indicatori specifici ed instaurando con i propri *stakeholder* canali di comunicazione critica.

Gli stakeholder interessati a conoscere l'impegno socialmente responsabile dell'impresa sono:

- **pubbliche amministrazioni** delle località ove operano le unità territoriali dell'impresa. Enti determinanti per lo sviluppo imprenditoriale, ma altrettanto determinanti per il fallimento. Sono sensibili a iniziative imprenditoriali finalizzate al rilancio economico ed allo scambio informativo.
- **Rappresentanti politici.** Consapevoli che la loro riconferma al governo del territorio ovvero del Paese dipende dal livello di benessere prodotto

percepito dal territorio sotto la loro gestione. Tale risultato passa evidentemente attraverso la capacità di instaurare un canale di comunicazione tra autorità locali e imprenditoria.

- **Comunità locali e lavoratori.** Lo sviluppo urbano è fortemente influenzato dal tipo di attività economica che insiste in un determinato luogo e, pertanto, appaiono evidenti i cambiamenti sociali prodotti dai grandi poli produttivi. La presa di coscienza della ampia capacità di trasformazione che le decisioni aziendali possono indurre sul tessuto sociale delle comunità interessate, richiede all'impresa l'adozione di parametri di trasparenza e di apertura alla partecipazione da parte degli interlocutori sociali alle decisioni evidenziando potenziali impatti per le comunità di riferimento;
- **Fornitori e clienti responsabili.** La certificazione SA 8000 prevede l'estensione a tutta la filiera produttiva di provvedimenti significativi materia di responsabilità sociale e di sicurezza sul lavoro. L'ottenimento della certificazione SA8000 è subordinata alla garanzia che le imprese clienti e sub-fornitrici rispettino le principali principi fissati dalla stessa norma. Garanzia ottenuta con la richiesta di trasparenza e concertazione.

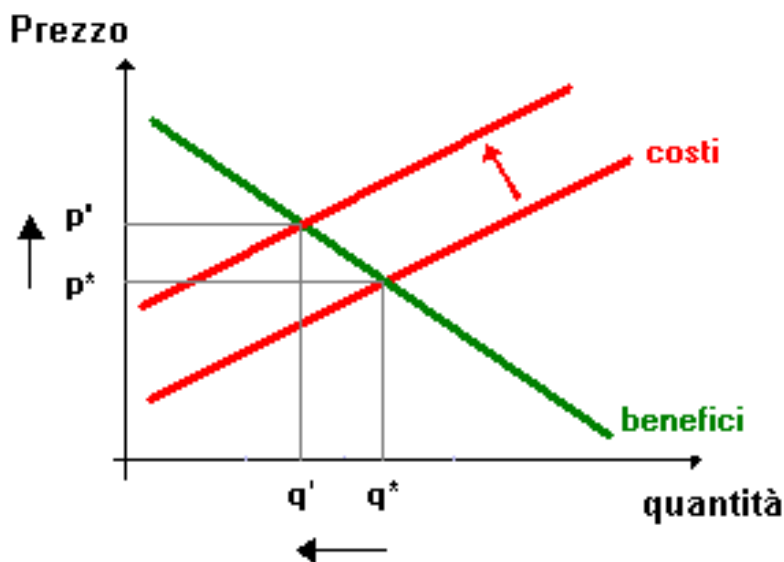
c) ***Esterneità ed attività imprenditoriale.*** Si verifica un'**esterneità**⁵³ quando un'impresa o un individuo nello svolgere la propria attività reca un beneficio senza compenso (**economia esterna**) o un danno senza risarcimento (**diseconomia esterna**). Di fatto nessun individuo ha interesse a considerare le esterneità nei propri calcoli economici, pertanto il costo "esterno" (o diseconomia) viene scaricato sugli altri. La comprensione di tale assunto, sarà agevolata da un esempio e, quindi, con una rappresentazione grafica esplicativa.

⁵³ www.ecoage.com

L'apertura di un'industria chimica inquina le acque marine della costa e riduce indirettamente il flusso di turisti nella zona.

Gli operatori turistici della zona sono costretti ad aumentare i costi di produzione (es. pubblicità, animazioni, parchi divertimenti ecc.) per attenuare il calo del flusso turistico. L'industria chimica ha prodotto un "costo esterno" subito dall'industria del turismo. Conseguentemente i prezzi turistici risulteranno maggiori.

Figura 2: Fenomeno delle diseconomie esterne.



Nel diagramma possiamo comprendere meglio il **fenomeno della diseconomia esterna**. Rappresentiamo nel diagramma cartesiano i costi e i benefici del settore turistico. La presenza dell'industria inquinante causa la presenza di "costi esterni" al turismo e la curva dei costi del settore turistico si sposta verso sinistra. Esiste pertanto una divergenza tra costo privato e costo sociale. Il costo privato dell'industria inquinante non include i danni provocati dall'inquinamento.

Il costo sociale, comprensivo dei danni provocati dall'inquinamento, si scarica invece sugli altri.

Come già accennato esistono due tipi di esternalità quelle negative di cui all'esempio di cui sopra, si riferiscono allo sfruttamento delle materie prime, sfruttamento di *know-how*, impoverimento delle risorse ambientali e paesaggistiche. Quelle positive invece sono quelle legate al consumo privato della formazione di manodopera, lo sviluppo locale.

Conoscere e quantizzare la portata delle esternalità, correlate all'esercizio dell'impresa, rappresentano una indicazione fondamentale per l'effettuazione di valutazione da parte degli *stakeholder* che sentendosi minacciati e vittime di tali eventi, attuano specifiche strategie difensive. Appartengono alle categorie interessate i finanziatori dell'impresa grandi e piccoli, i dipendenti, i fornitori e le pubbliche amministrazioni.

Con riferimento ai finanziatori ed agli investitori appare evidente che il primo indice rilevato dal mercato finanziario nella valutazione di una impresa consiste nella capacità di quest'ultima di creare valore per gli azionisti. Ma tale indice non è l'unico. Infatti, dell'impresa si valuta anche la sua vicinanza con la comunità di riferimento, la distribuzione a quest'ultima di *know-how*, di risorse, di formazione, la creazione o la contribuzione alla creazione di strutture di utilità sociale, tanto da rendere l'impresa degna di "buona reputazione". Buona reputazione da analizzare ai fini degli investimenti, in quanto trasmette sicurezza e fiducia agli investitori con conseguente innalzamento degli indici borsistici. Non a caso sono stati istituiti indici di borsa basati su parametri oltreché economici, sociali ed ambientali. Il *Dow Jones Sustainability Indexes* (DJGI), ad

esempio, istituito nel 1989 al *New York Stock Exchange* (NYSE), è riservato alle sole aziende che dimostrano di avere determinati requisiti e risultino attuare costantemente determinate *performance* socio-ambientali. In Italia si segnalano *l’Ethical Index Euro*, che raggruppa circa 150 imprese facenti parte dell’area euro e *l’Ethical Index Global* che, invece, ne raggruppa circa 750 sparse nel globo. L’individuazione e la selezione di tali imprese si deve all’*Advisor* finanziario italiano *E. Capital Partner*.

Con riferimento ai fornitori si evidenzia che la capacità di riequilibrare gli effetti delle esternalità di cui ha beneficiato, costituisce per l’impresa, indice positivo di stabilità del mercato e, quindi una garanzia di solvenza nei confronti dei fornitori.

E’ opinione diffusa tra i lavoratori che un’impresa che sia in grado di restituire alla società quanto prelevato, sia in grado di prestare maggiore attenzione alle esigenze dei propri dipendenti. Assunto confermato da una recente indagine effettuata da “IAL-FVG” nel 2003 che ha permesso di evidenziare l’esistenza di una correlazione fortemente positiva tra il grado di soddisfazione dei dipendenti e la realizzazione a cura dell’impresa di attività a sfondo sociale.

Le pubbliche amministrazioni, infine, sul tema rivestono ruolo di arbitro, che consente loro di valutare la portata delle esternalità e di poter intervenire normando obblighi ed incentivi, votati al ripristino di stati di equilibrio tra soggetti beneficiari e soggetti penalizzati.

3.4. il codice etico

Il Libro Verde del 2001 al paragrafo 2.2.3 analizza i codici di condotta riguardanti le condizioni di lavoro, i diritti dell'uomo e la tutela dell'ambiente di cui si sono dotate molte imprese. Con riferimento alla loro originaria adozione evidenzia la natura strategico/commerciale della scelta *“agiscono in questo modo per varie ragioni, in particolare per migliorare la loro immagine e limitare i rischi di una reazione negativa dei consumatori”* e ammonisce che *“questi codici di condotta non devono sostituire la legislazione e le disposizioni vincolanti nazionali, europee e internazionali”*, invitando tali documenti ed altre eventuali iniziative volontarie ad integrare e promuovere norme già esistenti.

Il codice etico, quindi, rappresenta la carta dei diritti e dei doveri morali cui intende aderire l'azienda nella sua gestione interna e nei rapporti con la collettività extra-aziendale, ma anche un efficace veicolo di comunicazione della *mission* aziendale.

I codici etici fanno la prima apparizione il secolo scorso in aziende degli Stati Uniti, predisposti da un limitato gruppo di grandi aziende, con finalità di pubblicizzare la filosofia aziendale. Negli ultimi decenni del XX secolo, l'adozione di specifiche norme anti-corruzione politica e contro i reati manageriali, hanno indotto le imprese degli USA all'adozione di codici etici e *compliance programme* interni, nella gestione operativa dell'azienda⁵⁴.

La diffusione in Europa dei codici etici è recente ed attribuibile ad imprese americane che ne hanno promosso l'adozione nei confronti di imprese partecipate/controllate ovvero nei confronti di semplici *business partner*. L'importanza è stata, quindi, rilanciata dalla Commissione Europea che nella consapevolezza della valenza economico gestionale sopra richiamata riconosce al codice etico la funzione di *“importanti strumenti innovativi per la promozione dei diritti fondamentali dell'uomo,*

⁵⁴ Nicoletta Cerana – Comunicare la responsabilità sociale – Francoangeli 2004.

del lavoro, della difesa dell'ambiente e della lotta contro la corruzione”, ma ritorna su quanto già precisato nel Libro Verde e cioè sulla valenza complementare ed integrativa alla legislazione nazionale, comunitaria ed internazionale e non sostitutiva della stessa”⁵⁵.

In Italia l’emanazione del Decreto Legislativo 231 dell’8 giugno 2001 disciplinante la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche come società, associazioni ed enti, ha spinto sull’acceleratore: si è avvertita la necessità da parte dell’azienda di dotarsi di un codice di condotta al quale dipendenti, *manager*, *shareholder*, ma anche fornitori sono chiamati ad attenersi. La *ratio* della norma è quella di sensibilizzare e responsabilizzare i soggetti destinatari della stessa, chiamati a rispondere anche in sede penale di fatti illeciti commessi da una persona fisica legata in qualche modo a loro, perciò sollecitando quest’ultimi ad azioni di preventive e di vigilanza.

Tali codici rispettati costituiscono un efficace mezzo di comunicazione dell’atteggiamento responsabile e trasparente dell’azienda, nei confronti di tutti gli *stakeholder*.

La presenza di tale strumento può essere rilevato sia presso imprese con lunga tradizione di correttezza e rettitudine ovvero anche presso imprese insane.

Chiaramente ne è diversa la funzionalità. Nelle prime pervase da forte eticità, il codice etico le rafforza le adegua ai tempi e ne preserva la cultura etica funzionale allo loro sviluppo.

Nelle altre, invece il compito principale del codice etico è quello di agire per modificare la cultura aziendale e i relativi comportamenti quotidiani. L’esito del codice etico in questo caso è ancorato alla dimensione della tensione etica e della *leadership*. Se queste sono forti il codice può raggiungere gli obiettivi prefissati.

⁵⁵ COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE EUROPEA “Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile” - Bruxelles, 2.7.2002 COM(2002) 347 definitivo

Diversamente l'introduzione del codice etico diventa una operazione di facciata e come tale viene percepita sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

Un codice etico consta di elementi qualificanti che ne esternano la portata, le finalità e dinamiche di auto-promozione e conservazione. Il primo concerne l'identificazione del patto sociale costitutivo dell'impresa, il patto che lega fra loro tutti i vari *stakeholder* (proprietari, dipendenti, dirigenti, clienti, fornitori). Il secondo elemento riguarda la declinazione di tutte quelle norme (di imparzialità, di equità, di risoluzione dei contrasti ecc.) che valgono a fissare quale comportamento deve essere mantenuto dai soggetti tutte le volte in cui l'incompletezza contrattuale lascia delle zone di grigio. Infine, il terzo elemento è rappresentato dalla individuazione di quegli incentivi che valgono ad assicurare il *self-enforcement* del codice.

La volontà di dotarsi di un codice etico da parte di un'impresa non può essere atto di normale amministrazione. L'adozione necessita di approvazione dei vertici aziendali. Infatti, l'adozione di un codice senza preventivo espresso assenso del vertice, non può che risultare inefficace se non fallimentare.

L'assenso alla dotazione di un codice etico, lungi da costituire il traguardo, costituisce solo il primo *step* per la predisposizione di un apposito documento che compendi *ratio*, obiettivi, analisi ambientali, adeguamento della *governance*, programma di condivisione e motivazione, comportamenti, parametri di valutazione, aggiornamento normativo e, quindi un'attività di vigilanza e controllo e che, infine, preveda laddove ritenute efficaci forme di pubblicità relative.

4. Indicatori RSI.

Un'impresa responsabile oltre a ridefinire la propria piattaforma della *governance*, a dotarsi di un codice etico, deve attivarsi anche per la riduzione dell'impatto negativo che può aver provocato e provocare all'ambiente ed alla collettività. Tali iniziative, per il raggiungimento delle quali saranno attuate procedure *ad hoc*, direttamente correlate in termini di complessità alla struttura aziendale, sono raggiungibili *“utilizzando indicatori di performance sociali oltrechè economici e pubblicazioni per finalità esterna di documenti atti ad informare gli ambiti sociali almeno in quel momento strategici, sui risultati della gestione aziendale”*.⁵⁶

L'indicatore di *performance* sociale è uno *“strumento di analisi necessario ai fini di uno studio di diagnostica sociale dell'impresa”*⁵⁷; definizione che vale a presentare la complessità dei sistemi di controllo da predisporre, implicanti l'adozione di numerosi indicatori sociali, tra l'altro disomogenei e variabili. Complessità che determina l'impossibilità di adottare una classificazione standard di tali indicatori che possa, cioè, essere universalmente utilizzata per la contabilità sociale ed ambientale. In ogni caso, i valori che tali indicatori saranno chiamati ad esprimere saranno:

- obiettivi;
- dimostrabili,
- significativi,
- omogenei,
- comparabili.

⁵⁶ A . Maticena - *Impresa e ambiente: il bilancio sociale*, Clueb, Bologna, 1984;

⁵⁷ ..ibidem

L'azione degli indicatori deve innanzitutto mirare alla creazione dello scenario di riferimento con indicazione dell'impatto socio-ambientale espresso in termini quantitativi e qualitativi e l'adozione di valori base di riferimento.

Procederà quindi alla rilevazione continua di tali impatti prodotti dall'impresa ossia alla rilevazione di qualsiasi cambiamento intervenuto nell'ecosistema ovvero nelle comunità locali, sia esso positivo che negativo e comunque legato da un nesso di causalità con le attività impresa.

Gli impatti⁵⁸ costituiscono le esternalità positive e negative conseguenti alle attività d'impresa.

Come già accennato si ha esternalità quando l'attività imprenditoriale di un soggetto influenza il benessere di un altro soggetto:

- a) senza che quest'ultimo sia risarcito/compensato del costo sopportato (esternalità negativa): inquinamento, utilizzo improprio ed impoverimento di risorse sociali;
- b) senza che quest'ultimo paghi un prezzo per il beneficio ricevuto (esternalità positiva): attività formativa effettuata in esubero rispetto alle necessità dell'impresa e, quindi il trasferimento gratuito di *know-how* a disposizione di nuovi potenziali *competitor*.

Le esternalità sono, quindi, un fenomeno economico che consta dei seguenti elementi: l'interdipendenza delle attività economiche individuali e l'assenza di un mercato in grado di regolare il prezzo di questi particolari scambi involontari⁵⁹.

Considerando la somma delle esternalità positive e negative diversa da zero, siamo portati ad affermare che in un rapporto economico stabile come quello tra impresa di produzione e comunità ospite esiste sempre una parte lesa.

Chiara Mio⁶⁰ così schematizza e spiega le diseconomie:

⁵⁸ Chiara Mio, *Corporate Social Responsibility e sistema di controllo: Verso l'integrazione*- Francoangeli 2005.

⁵⁹ ..ibidem

Figura 3: valutazione delle esternalità.

In presenza di esternalità negative (**ES-**) si evince che l'impresa realizza un **eccesso** di produzione/consumo;
in corrispondenza di esternalità positive (**ES+**) si evince che l'impresa realizza un **deficit** di produzione/consumo.

Definendo pertanto con **Q** il livello di produzione dell'attività economica generatrice di esternalità, con **Q_p** il livello di Q ottimale dal punto di vista dell'impresa privata e con **Q_s** la soglia ottimale di Q dal punto di vista sociale, si può concludere che ...

$$\text{ES-} = Q_p > Q_s \Rightarrow \text{esiste un eccesso di Q;}$$
$$\text{ES+} = Q_p < Q_s \Rightarrow \text{esiste un deficit di Q.}$$

Fonte: Chiara Mio, *Corporate Social Responsibility e sistema di controllo: Verso l'integrazione*.

Tuttavia raggiungere il punto di equilibrio e cioè **(ES-) + (ES+) = 0** non è impossibile.

L'obiettivo potrebbe essere raggiunto qualora i decisori aziendali dotati di strumenti idonei procedono a monitorare costantemente e con precisione le esternalità aziendali.

A complicare oltremodo la valutazione delle esternalità interviene la non quantificabilità di alcune ricadute sociali dell'attività d'impresa, vuoi per l'orientamento *multi-stakeholder* anche in tema di valutazione degli impatti socio-ambientali provocati, vuoi per lo spettro temporale d'analisi che non può essere quello di breve periodo, sia in caso di impatto positivo che negativo, vuoi per la delocalizzazione delle imprese che comporta un'altrettanta delocalizzata analisi delle esternalità.

⁶⁰ ..ibidem..

Alcuni modelli di valutazione sono stati forniti dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale e dal *Global Reporting Iniziative* (GRI). Nonostante l'analiticità degli strumenti predisposti, votati alla puntuale analisi e confrontabilità dei dati raccolti, si rileva la mancanza di indicazioni riguardanti taluni ambiti che per la loro peculiarità sfuggono all'esame.

I modelli predisposti, infatti, non prevedono ad esempio:

a. indicazioni positive

- attività filantropiche poste in essere dai dipendenti ovvero dal vertice aziendali, in forma privata.
- Attività di responsabilizzazione ambientale posta in essere da una impresa direttamente mediante la dotazione di impianti innovativi a tutela della cittadinanza aziendale e locale, ovvero anche indirettamente sollecitando emulazione da parte di *competitor*;
- attività di valorizzazione e sviluppo del territorio ove insistono insediamenti produttivi, con conseguente induzione alla conservazione ed allo sviluppo socio-culturale dello stesso.

b. indicazioni negative

Specularmente opposte a quelle positive riguardano,

- l'impoverimento e l'irrimediabile danneggiamento dal punto di vista del paesaggio e dell'inquinamento del territorio asservito a sito produttivo.
- La regressione di un territorio a seguito della cessazione dell'attività imprenditoriale indotta dal crollo del mercato o dalla scorretta gestione, con conseguenti ripercussioni su tutti gli *stakeholder*;
- possibilità di urbanizzazione selvaggia del territorio ove insistono realtà economiche;

- dispersione della cultura autoctona o comunque del saper fare tradizionale.

Tuttavia l'utilizzo degli indicatori cosiddetti sociali predisposti dal GRI, sottoposti a frequenti aggiornamenti, presentando uno spettro ampio di valutazione, investendo clienti, fornitori, il rispetto dei diritti umani e il *feedback* instaurato con le Pubbliche Amministrazioni locali, si è reso indispensabile in sede di attività di rendicontazione (es. Bilancio sociale).

Tabella 1: I più significativi indicatori predisposti dal GRI:

Indicatori sulle condizioni di lavoro dei dipendenti	
Risorse umane	<ol style="list-style-type: none"> 1. suddivisione della forza lavoro in base ad alcune variabili: origine tipo di contratto di assunzione/contratto/condizione 2. livello di turnover
Relazioni sindacali	<ol style="list-style-type: none"> 1. percentuale di dipendenti rappresentati da sindacati; 2. politiche e procedure concernenti informazioni e negoziazione con i dipendenti su modifiche delle attività organizzative dell'impresa
Salute e sicurezza	<ol style="list-style-type: none"> 1. computo e notifica di incidenti ed infortuni e relazione intercorrente con i parametri ILO; 2. descrizione delle riunioni tenute su sicurezza/salute e tipo di copertura offerta ai dipendenti. 3. politiche/programmi su HIV/AIDS
Formazione	Media delle ore di formazione suddivise per dipendente e per categoria di impiego.
Pari opportunità	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descrizione dei programmi di pari opportunità e dei relativi sistemi di monitoraggio. 2. composizione di tutor il senior management isolando il rapporto uomini/donne e le altre variabili di diversità

Indicatori sui diritti umani	
Strategia e gestione	<ol style="list-style-type: none"> 1. Linee guida e sistemi di monitoraggio per il rispetto dei diritti umani. 2. rilevanza del rispetto dei diritti umani in fase di selezione di partner economici, clienti e fornitori
Non discriminazione	Descrizione di procedure e programmi attuati per sanare o prevenire ogni forma di discriminazione
Libertà associativa	Descrizione dei provvedimenti attuati per implementare lo sviluppo di forme libere di associazione e contrattazione collettiva.
Lavoro minorile	Risultati ottenuti dallo sviluppo di procedure atte a proteggere i minori da forme di sfruttamento (vedere normativa ILO)
Lavoro forzato	Risultati ottenuti dallo sviluppo di procedure atte a proteggere i lavoratori da tutte le forme di lavoro obbligato (vedere normativa ILO)

Indicatori sulla relazione d'impresa – società locale	
Collettività	Descrizione dei programmi di controllo e riduzione delle esternalità negative fatte ricadere sulle comunità interessate dall'azione imprenditoriale. Descrizione dei risultati ottenuti.
Corruzione	Descrizione di procedure e programmi attuati per prevenire ogni forma di corruzione
Contributi politici	Descrizione dei contributi e scambi attuati in favore delle P.A. locali e descrizione dei meccanismi di conformità dei rapporti con lobby politiche

Indicatori di responsabilità verso i clienti	
Salute sicurezza della clientela	Risultati osservati attraverso l'utilizzo di sistemi di monitoraggio sulla bontà e sicurezza delle marce prodotta e/o commerciata
Prodotti e servizi	Descrizione di procedure sull'etichettatura del prodotto
Rispetto privacy	Descrizione delle procedure che assicurano la privacy del cliente

5. Il ruolo della comunicazione

Il ruolo della comunicazione all'interno delle imprese è di fondamentale importanza. Bisogna innanzitutto rendere comprensibile il messaggio inviato: *Communication is understanding*⁶¹; instaurare un *feed-back*⁶¹.

Giovanni Moro afferma che “comunicare quello che si fa è una componente essenziale della cittadinanza d'impresa”⁶². Rappresenta una fase fondamentale del processo della responsabilità sociale perché⁶³:

- apre canali stabili e duraturi di relazione con gli *stakeholder*;
- massimizza i vantaggi derivanti dall'adozione di strategie e comportamenti socialmente responsabili per costruire rapporti fiduciari e durevoli con gli *stakeholder*;
- crea reputazione.

La comunicazione, unitamente ai rapporti fiduciari con gli *stakeholder* e la reputazione consentono all'impresa di conquistare vantaggi concreti almeno a tre livelli: orientano gli acquisti, gli investimenti e fidelizzano i collaboratori.

Una indagine del CENSIS del 2003⁶⁴ ha rilevato che:

⁶¹ G. Barbiero – “Come vorresti che fosse il tuo successore? Appunti di ..Caos Management”- Ergo 2001

⁶¹ L'azione del comunicare segue un iter semplice e consta dei seguenti attori e strumenti: un sorgente che trasmette, un messaggio, un ricevente, un veicolo di trasmissione, quindi un messaggio di ritorno come risposta. “*la comunicazione avviene solo quando il destinatario, dopo aver ricevuto il messaggio, trasmette a sua volta una risposta (feedback)*”. Galliano Cocco “La Comunicazione interna nelle organizzazioni”. Libreria dell'Università Editrice – Pescara 2003.

⁶² Giovanni Moro epistemologo delle scienze sociali, ha condotto studi e ricerche di sociologia politica con particolare riferimento al tema della cittadinanza e alle politiche pubbliche, su cui ha scritto saggi e articoli. Attualmente, è presidente della Fondazione per la cittadinanza attiva.

⁶³ Nicoletta Cerana – Comunicare la Responsabilità Sociale – FrancoAngeli 2004.

⁶⁴ Ibidem

- il 71,2 degli italiani è disposto a pagare almeno il 15% in più per acquistare i prodotti di un'azienda che adotta sistemi che non nuocciono all'ambiente ed alla salute dei consumatori;
- circa il 60% pagherebbe di più per acquistare prodotti o servizi di una azienda che si è distinta per il suo impegno sociale o per l'attenzione nei confronti delle condizioni di lavoro dei suoi dipendenti.

Inoltre, anche i risparmiatori italiani (45% circa) tendono favorevolmente verso un prodotto finanziario offerto da imprese socialmente responsabili; un'altra parte di risparmiatori (37%) circa propende verso investimenti in aziende socialmente impegnate verso malati o indigenti⁶⁵. Sensibilità rilevata anche presso investitori istituzionali disposti all'applicazione di *discount rate* più bassi a fronte della maggiore affidabilità offerta dalla imprese socialmente responsabili. E' stato rilevato, infatti, che nelle imprese socialmente responsabili il rischio che una crisi improvvisa ne possa colpire l'immagine determinando la caduta del titolo è molto più basso rispetto alle imprese che non presentano gli stessi requisiti.

Peraltro, un'indagine di Eurisko denominata *Corporate social responsibility Monitor 2004*, ha comprovato un atteggiamento più critico dei consumatori verso le imprese con tendenza a punire quelle socialmente irresponsabili attraverso il boicottaggio, ad esempio degli acquisti dei loro prodotti.

⁶⁵ Fonte Astra DEMOSKOPEA per conto di Assogestioni da Nicoletta Cerana – Comunicare la Responsabilità Sociale – FrancoAngeli 2004.

Tabella 2: Esito indagine Eurisko su CSR

Le responsabilità tradizionali delle aziende

	Media dei G 20 ^(*)	ITALIA ^(*)
LE AZIENDE SONO COMPLETAMENTE RESPONSABILI DI:		
Non danneggiare l'ambiente	69	86
Comunicare con onestà il rendimento finanziario	68	71
Trattare equamente i dipendenti	67	82
Fare profitti, pagare le tasse	65	80
Comunicare con onestà l'impegno sociale ed ambientale	64	72
Usare materie prime prodotte "responsabilmente"	63	60
Buona qualità/basso prezzo	57	63

... e quelle ambientali e sociali

	Media dei G 20 ^(*)	ITALIA ^(*)
LE AZIENDE SONO COMPLETAMENTE RESPONSABILI DI:		
Migliorare le condizioni dell'ambiente	67	80
Applicare universalmente standard elevati	56	66
Ridurre gli abusi sui diritti umani	43	67
Migliorare l'istruzione nella propria comunità	42	48
Ridurre la povertà	40	53
Orientare la stabilità economica	39	50
Sostenere le associazioni no profit	33	39
Aiutare a risolvere i problemi sociali	29	39

^(*)Valori in percentuale

Fonte: *Corporate Social responsibility Monitor 2004 Eurisko.*

Un'indagine effettuata dal medesimo Ente nel 2003 ha rilevato che i collaboratori di un'impresa si sentono più gratificati se fanno parte di una entità con elevata legittimazione sociale.

Ma attraverso quali strumenti l'impresa comunica la sua responsabilità socio-ambientale?

Ebbene ritroviamo il già delineato codice etico, il volontariato d'impresa, le strategie di *corporate giving* e *cause related marketing*, il bilancio sociale e rendiconto ambientale, le certificazioni.

Sarà affrontata, in questa parte, la sola trattazione degli ultimi tre strumenti di comunicazione.

5.1. il bilancio sociale

*“Un modello di rendicontazione sulle quantità e sulle qualità di relazione tra l'impresa e gli stakeholder rappresentativi dell'intera collettività, che mira a delineare un quadro omogeneo, puntuale, completo e trasparente della complessa interdipendenza tra i fattori economici e quelli socio-politici connaturati e conseguenti alle scelte d'impresa”*⁶⁶, può essere considerata una definizione adeguata di tale documento, per la cui redazione non esiste obbligo di legge (in Italia), come in molti altri paesi d'Europa⁶⁷. Si comincia a parlare di bilancio sociale in Italia a partire dalla seconda metà del XX secolo, con elaborazioni accademiche tra gli anni '80 e '90 del secolo scorso, che ne hanno rappresentato il trampolino per la relativa concreta applicazione.

⁶⁶ Bilancio Sociale Ferrovie dello Stato - 1994

⁶⁷ In Francia a partire dal 2002 le imprese quotate in borsa hanno l'obbligo di fornire informazioni circa il loro impegno in campo sociale ed ambientale.

Altra sollecitazione all'adozione di tale documento viene dal Decreto Legislativo n° 460 del 1997, con il quale sono state istituite le ONLUS ed è stata fornita una nuova definizione di Enti non commerciali.

Il Decreto prevede all'art. 8 che *"Indipendentemente dalla redazione del rendiconto annuale economico e finanziario, gli enti non commerciali che effettuano raccolte pubbliche di fondi devono redigere, entro quattro mesi dalla chiusura dell'esercizio, **un apposito e separato rendiconto** tenuto e conservato dal quale devono risultare, anche a mezzo di **una relazione illustrativa**, in modo chiaro e trasparente, le spese relative a ciascuna delle celebrazioni, ricorrenze o campagne di sensibilizzazione indicate nell'articolo 108, comma 2, lettera a) del Testo Unico delle imposte sui redditi, approvato con DPR n° 917 del 22/12/98..."*⁶⁸.

Il documento più idoneo a fungere da rendiconto per le necessità suesposte appare per l'appunto il Bilancio sociale, con una contrazione dell'originaria accezione volontaria.

In verità il carattere volontaristico⁶⁹ viene meno anche per le fondazioni di origine bancaria, chiamate a predisporre il Bilancio di Missione, da affiancare al bilancio di esercizio, unitamente a una relazione economica finanziaria, in aderenza alle

⁶⁸ Articolo 108 (fino al 31.12.2003) ora 143 TUIR (*Reddito complessivo*) 1. Il reddito complessivo degli enti non commerciali di cui alla lettera c) del comma 1 dell'articolo 73 è formato dai redditi fondiari, di capitale, di impresa e diversi, ovunque prodotti e quale ne sia la destinazione, ad esclusione di quelli esenti dall'imposta e di quelli soggetti a ritenuta alla fonte a titolo di imposta o ad imposta sostitutiva. Per i medesimi enti non si considerano attività commerciali le prestazioni di servizi non rientranti nell'articolo 2195 del codice civile rese in conformità alle finalità istituzionali dell'ente senza specifica organizzazione e verso pagamento di corrispettivi che non eccedono i costi di diretta imputazione.

2. Il reddito complessivo è determinato secondo le disposizioni dell'articolo 8.

3. Non concorrono in ogni caso alla formazione del reddito degli enti non commerciali di cui alla lettera c) del comma 1 dell'articolo 73:

a) i fondi pervenuti ai predetti enti a seguito di raccolte pubbliche effettuate occasionalmente, anche mediante offerte di beni di modico valore o di servizi ai sovventori, in concomitanza di celebrazioni, ricorrenze o campagne di sensibilizzazione;

b) i contributi corrisposti da Amministrazioni pubbliche ai predetti enti per lo svolgimento convenzionato o in regime di accreditamento di cui all'articolo 8, comma 7, del decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502, come sostituito dall'articolo 9, comma 1, lettera g), del decreto legislativo 7 dicembre 1993, n. 517, di attività aventi finalità sociali esercitate in conformità ai fini istituzionali degli enti stessi.

⁶⁹ Chiara Mio, *Corporate Social Responsibility e sistema di controllo: Verso l'integrazione*- Francoangeli 2005.

disposizioni di cui al Decreto 17 maggio 1999, 153 ed ai successivi atti di indirizzo del Ministero del Tesoro del 1999 e 2001.

L'avvertita esigenza di approntamento di un documento di rendicontazione del tipo in argomento da parte di imprese responsabili va inquadrata nello scenario contemporaneo di riferimento.

Gli scandali finanziari della Parmalat e della Enron ad esempio, il ricorso a manodopera minorile per la realizzazione delle calzature Nike e per legare i tappeti, la condanna dell'inquinamento in tutte le sue forme da quello industriale a quello elettromagnetico, le previsioni apocalittiche legate all'emissione di gas serra, quindi il riscaldamento del pianeta con relativa distruzione della vita, sono solo esempi che contribuiscono a misurare il fabbisogno etico da parte dei più, di tutti gli *stakeholder*.

Da ciò la percezione e l'avvertita esigenza da parte delle organizzazioni che vogliono sopravvivere in un ambiente turbolento, di legittimare la propria attività attraverso l'approvazione ed un consenso generalizzato.

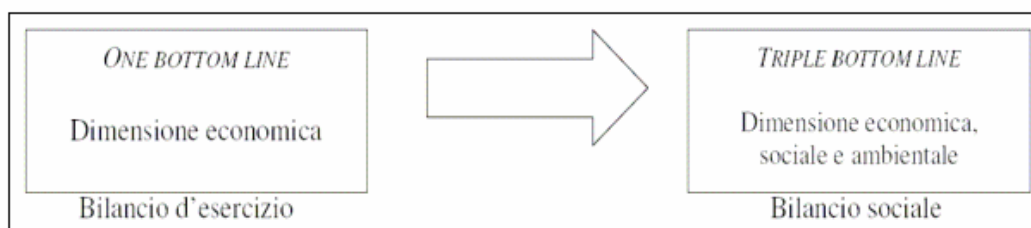
Allo scopo, però il bilancio di esercizio appare inadeguato per rappresentare la complessità delle attività aziendali, perché incapace di evidenziare con precisione "sia ciò che l'impresa preleva dalla società sia ciò che essa restituisce sotto forma di valore aggiunto"⁷⁰.

Infatti, mentre lo scopo del bilancio d'esercizio è quello di rappresentare la situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'impresa alla fine dell'esercizio, quello del Bilancio sociale è di rendicontare a tutti gli *stakeholder* dell'impresa, i risultati dei suoi comportamenti e delle sue azioni in tema sociale ed etico. Il Bilancio sociale, in sostanza, risponde alla domanda "cos'ha fatto l'impresa per tutti i suoi interlocutori?".

⁷⁰ L. Hinna *Il bilancio sociale. Scenari, settori e valenze; modelli di rendicontazione sociale, gestione responsabile e sviluppo sostenibile; esperienze europee e casi italiani*, Il Sole24ore, Milano, 2002

Entrambi i documenti sono consuntivi, ma mentre il primo contrappone costi e ricavi dal punto di vista economico, il secondo mette in rapporto (attraverso valutazioni contabili o extracontabili, indicatori e dati) la quantità e la qualità di relazione tra impresa e *stakeholder*, evidenziando i vantaggi e il valore che essa ha prodotto per determinate categorie di interlocutori. In questo senso in letteratura, è frequente leggere che con il Bilancio Sociale si è passati dalla valutazione della “*one bottom line*” all’analisi più globale della “*triple bottom line*”. Ciò sta a significare che, mentre nel bilancio d’esercizio si trova rappresentata la sola dimensione economica, in quello sociale si è passati ad uno studio tridimensionale dell’azienda indagata sotto il profilo economico, sociale e ambientale.

Figura 4: Bilancio d’esercizio e bilancio sociale



Non è quindi più sufficiente che vengano soddisfatte le istanze dei portatori di capitale di rischio, ma necessita confrontare le *performance* aziendali in merito alla quantità ed alla qualità delle relazioni che l’impresa instaura con i gruppi di riferimento rappresentativi dell’intera collettività di residenza⁷¹.

Sicuramente complesse saranno le operazioni riguardanti la predisposizione di tale documento considerata la eterogeneità degli interessati. Sarà necessario il coinvolgimento, non solo del vertice aziendale, ma della generalità degli *stakeholder*

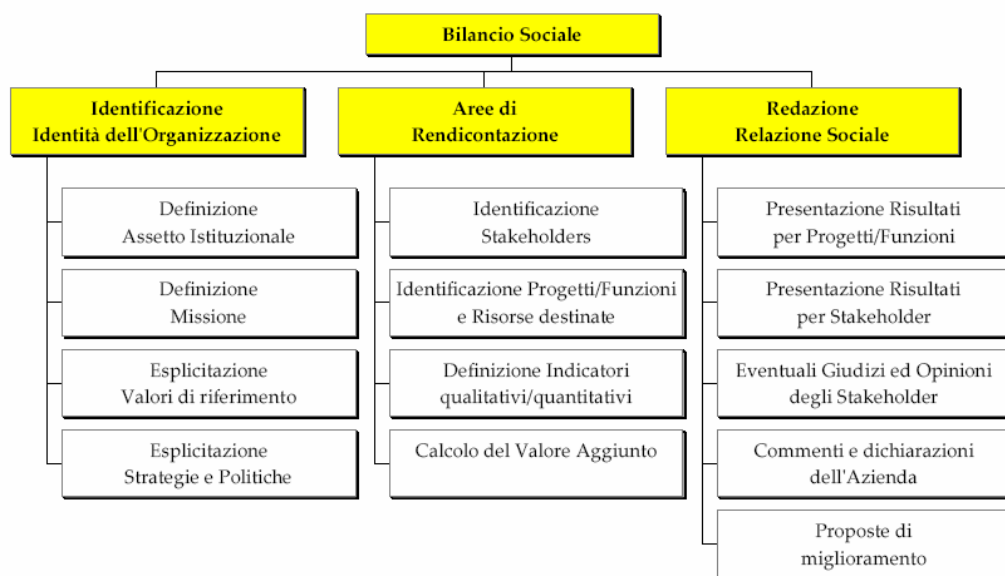
⁷¹ Chiara Mio – ibidem.

interessati con la moderazione di consulenti specializzati, magari con la formazione di gruppi di lavoro.

Sarà opportuno che gli attori interni, in via preliminare, predispongano le linee guida per la raccolta di dati necessari per la stesura del bilancio sociale esplicitando gli scopi determinanti la redazione e i legami esistenti tra tale documento e la *mission* aziendale.

La struttura del bilancio sociale è piuttosto libera. Sicuramente è prassi che vengano trattati temi fondamentali, ma l'enfasi riservata ad un argomento piuttosto che ad un altro può condizionare non poco la presentazione del rendiconto finale.

Figura 5: Struttura del bilancio Sociale.



Fonte: Massimiliano Suozzo Genova, 10 giugno 2003 per Sernet – qualità & customer satisfaction

Con riferimento agli scopi⁷² sottostanti la redazione del Bilancio Sociale, in accordo con quanto sostengono Rusconi e *American Accouting Association*, se ne possono evidenziare i seguenti:

1. *marketing e pubbliche relazioni*: si tende a promuovere l'immagine positiva dell'azienda. Scopo che si rileva alquanto fazioso tendendo ad evidenziare i trasferimenti di valore aggiunto profusi dall'azienda ed a oscurare le esternalità negative;
2. *strategie sociali verso gli interlocutori principali dell'azienda*: tracciata una mappa dei portatori d'interesse possono essere predisposti specifici "*stakeholder satisfaction index*" con misurazione periodica del gap tra macro-aspettative individuali e livello di soddisfazione finale accordato;
3. *difesa documentata*: il documento costituisce una difesa documentata nei confronti dei pubblici contestatori, compendiando l'azione socialmente responsabile dell'impresa;
4. *cautele da azioni correttive*: si tende a prevenire l'azione degli *stakeholder* influenti sulle Autorità, per normare quello che già volontariamente l'impresa documenta con il Bilancio Sociale;
5. *valutazione della ricchezza prodotta e di quella distribuita*: rappresenta nonostante la ricerca di neutralità espositiva un arricchimento del bilancio di esercizio;
6. *miglioramento delle relazioni sindacali*: mira a mitigare i toni di un conflitto sindacale in atto ovvero latente.

Quindi, sono almeno sei buoni motivi per compilare il Bilancio Sociale anche in assenza di obbligatorietà.

Facciamo un esempio. Per un'azienda quotata in borsa la redazione di un bilancio sociale rappresenta una necessità, in quanto la quotazione comporta un'elevata visibilità da parte della stampa economica e da parte degli analisti finanziari.

⁷² Chiara Mio ibidem

L'azienda quotata che non si esprime a riguardo viene comunque giudicata sotto questo aspetto da parte degli analisti, i quali si pronunciano sui principali giornali economici e sono chiamati a valutare l'attribuire, come già accennato, di *discount rate* più basso. L'azienda quotata, pertanto, se vuole gestire attivamente la propria immagine etica di fronte alla comunità finanziaria, è in qualche modo costretta ad affrontare l'argomento, dovendo rendere maggiormente conto sia dei propri risultati economico-finanziari, sia della propria immagine socialmente responsabile.

Il rischio è che il bilancio sociale possa diventare un documento di immagine, ovvero che l'azienda rediga un bellissimo bilancio sociale e che poi dichiari, ad esempio, che per conseguire competitività e redditività di lungo termine metterà in atto un programma di delocalizzazione degli stabilimenti produttivi in Paesi a basso costo di manodopera, facendo esultare gli analisti ma non certo i lavoratori dipendenti⁷³.

⁷³ Il Gruppo Bitron con più di 3385 dipendenti, un fatturato di circa EUR 510 milioni e un totale di 12 stabilimenti, di cui quattro fuori dall'Italia, è una società che può essere definita a tutti gli effetti una multinazionale tascabile.

La Bitron produce componentistica per automobili ed elettrodomestici. Tra i suoi principali clienti l'Electrolux, la Merloni, la Toyota, Renault, Fiat, Ford Volkswagen.

Le relazioni industriali del gruppo sono cresciute e si sono consolidate nel tempo con la crescita e l'espansione del gruppo. Proprio questa prassi consolidata ha portato alla firma di un accordo integrativo con due delle fabbriche piemontesi del gruppo, quella di Dronero e quella di Rossana, nella provincia di Cuneo, ed ad un codice di condotta per le delocalizzazioni dell'azienda.

L'obiettivo finale dell'accordo integrativo e del patto sulle delocalizzazioni, conclusi dalle organizzazioni di categoria affiliate a Cgil, Cisl e Uil e dal management aziendale nella seconda metà di febbraio 2004, è il mantenimento della competitività aziendale.

Tra i punti qualificanti del contratto aziendale vi è la previsione di 150 ore di formazione retribuita sotto forma di corsi di lingua straniera, informatica ed aggiornamenti professionali specialistici e un orario di lavoro flessibile e modulato sulle esigenze del personale femminile. Data l'alta percentuale di donne impiegate nei due stabilimenti piemontesi (il 70% del personale) l'azienda ha adottato infatti moltissime tipologie di part-time, tra cui anche il part-time notturno (16 o 24 ore di lavoro svolto solo di notte) su base volontaria, i sabati a scorrimento ed il part-time week-end (si lavora il sabato, la domenica più un altro giorno della settimana).

Sempre per venire incontro alle esigenze del personale femminile l'azienda è stata tra le prime ad introdurre la banca delle ore. Molte delle scelte aziendali sono state fatte con l'obiettivo di non perdere commesse e di venire incontro allo stesso tempo alle esigenze delle lavoratrici. E, proprio l'alta redditività degli stabilimenti e un'altrettanto buona produttività hanno permesso ad azienda e sindacati di contrattare un sostanzioso premio di risultato che in quattro anni potrà anche toccare EUR 1.700.

Come sottolinea Giorgio Ciravegna, segretario provinciale della Fim-Cisl "abbiamo sempre contrattato con l'azienda orari e organizzazione del lavoro per consentire lavori just in time e per non perdere alcuna commessa".

La firma di un codice di condotta da adottare in tutte le fabbriche estere nasce invece dall'esigenza del sindacato di fissare regole che aiutano la concorrenza leale fra i vari impianti della Bitron delocalizzati all'estero (Polonia, Brasile, Cina e Spagna).

I punti principali del decalogo anti-dumping concordati tra azienda e sindacati troviamo:

Diventa difficile pertanto valutare questo atteggiamento nella visione del perseguimento di una pluralità di obiettivi economico-sociali, specie quando ci troviamo di fronte, come nel caso indicato, ad una redditività di esercizio in aumento, mentre il comportamento non propriamente socialmente responsabile si dichiara che viene messo in atto per perseguire la redditività di lungo periodo, condizione indispensabile per la sopravvivenza dell'impresa⁷⁴.

5.2. Il Report Ambientale

Al pari del bilancio Sociale è uno strumento informativo e di rendicontazione, redatto su base volontaria dei rapporti tra impresa ed ambiente.

Può essere definito come *“strumento in grado di fornire un quadro organico delle interrelazioni dirette tra impresa e ambiente naturale, attraverso l'opportuna rappresentazione dei dati quantitativi e qualitativi relativi all'impatto ambientale delle attività produttive e dello sforzo economico e finanziario sostenuto dall'impresa per la protezione dell'ambiente”*⁷⁵.

L'ambito di riferimento del *report* ambientale è molto più specifico di quello Bilancio Sociale, e viene analizzato mediante il ricorso a parametri elaborati appositamente da organizzazioni internazionali, quali CEFIC (*Council of European Chemical Industry*), PERI (*Public Enviromental Reporting Iniziative*), GRI (*Global Reporting Iniziative*),

-
- l'applicazione delle norme di sicurezza e igiene sul lavoro;
 - il rispetto delle norme e dei diritti sul lavoro e sulle pari opportunità;
 - garanzia della libertà sindacale e dell'autonomia del sindacato;
 - osservanza delle norme dell'Organizzazione internazionale del lavoro sul divieto dell'impiego minorile;
 - utilizzo dei prodotti nel rispetto delle regole ambientali e di sicurezza europee.

Fonti: Il Sole 24 Ore, 24 febbraio 2005

⁷⁴ Monica Vitali – IL BILANCIO SOCIALE. DALLE IMPRESE PROFIT ALLE ORGANIZZAZIONI NO PROFIT.

⁷⁵ Chiara Mio – “Il budget ambientale. Programmazione e controllo della variabile ambientale” – Egea Milano 2001

UNEP (*United Nation Environmental Programme*) e FEE (*Fédération des Experts Comptables Européens*).

Negli ultimi decenni la difesa dell'ambiente è diventata un problema sempre più rilevante sotto la spinta delle organizzazioni ambientaliste, della società e delle amministrazioni pubbliche di ogni livello. Il fattore ambiente è entrato a far parte della gestione di un'impresa. Il *report ambientale* soddisfa, quindi, una avvertita esigenza da parte dell'impresa nell'attuazione di una gestione sostenibile, contribuendo nel contempo a migliorare l'immagine dell'azienda nel mercato.

Le criticità nella redazione del rendiconto ambientale riguardano la modalità di rappresentazione dei contenuti e una puntuale individuazione dei destinatari del documento.

Il *report ambientale* viene considerato come uno strumento informativo del tutto autonomo dal bilancio d'esercizio e costruito per contenere esclusivamente dati *dell'ecogestione*, relativi cioè alle grandezze relative alla funzione ambientale della produzione.

La sua formazione è basata sulla contabilità ambientale riportata su un *documento autonomo* rispetto al bilancio sociale e dal bilancio d'esercizio. Anche in considerazione della sua volontarietà a differenza del bilancio d'esercizio non è stato previsto uno schema di riferimento cui le aziende possano richiamarsi per le valutazioni quantitative delle voci più specificatamente a carattere di protezione e salvaguardia dell'eco-compatibilità produttiva, valutazioni indispensabili per misurare le *performance* di efficienza e di efficacia ambientale.

In ogni caso si propende nella redazione⁷⁶, nella sua scomposizione in due parti, una descrittiva dove vengono valutati anche gli aspetti rilevanti dell'inquinamento ambientale, ed una seconda parte laddove vengono evidenziati gli sforzi compiuti per migliorare l'impatto prodotto sull'ambiente.

La redazione del *report ambientale* evoca quello del bilancio d'esercizio, soprattutto nella prima parte, in quanto la predisposizione del *prospetto input-output* detto anche *bilancio ambientale*, formato a sezioni contrapposte tipo del *report contabile*, ben si attaglia alla tematica ambientale.

Il prospetto *input-output* raccoglie in termini fisico-tecnici da un lato le risorse naturali impiegate dall'azienda nel processo produttivo e dall'altra le emissioni dell'azienda nell'ambiente (rifiuti, inquinamento, polveri e gas emessi in atmosfera etc.).

La seconda parte del *report* è riservata alla classificazione dei costi e degli investimenti ambientali effettuati ed al conseguente ritorno in termini economici.

Altra criticità consiste nella individuazione della piattaforma di destinatari del documento e nell'adeguamento dello stesso alle loro esigenze comunicative.

Pertanto, un rapporto che fornisca informazioni complete e significative per tutti i destinatari, non sarebbe certo un testo sintetico né facilmente comprensibile.

E' avvertita, quindi, la necessità di definire invece il gruppo di destinatari (*target group*) del rapporto ambientale permette di discernere quali informazioni siano superflue quali fondamentali, in quale forma queste ultime debbano essere presentate.

⁷⁶ Chiara Mio, Corporate Social Responsibility e sistema di controllo: Verso l'integrazione- Francoangeli 2005.

Si possono definire quattro *target group*:

- **Comunità locali, gruppi ambientalisti e pubbliche amministrazioni.** Sono il più importante gruppo di destinatari del rapporto ambientale, che diventa il mezzo per promuovere la qualità dei rapporti tra l'impresa e la società.
- **Consumatori e clienti.** I consumatori finali e i clienti sono diventati molto esigenti e pretendono che i prodotti non siano inquinanti in se stessi, ma anche nella fase di produzione e di smaltimento.
- **Banche assicurazioni e azionisti.** Rappresentano un gruppo di portatori di interessi che nei prossimi anni diventerà sempre più decisivo. Rischi ambientali, passività ambientali, spese ambientali sono solo alcuni dei dati cui la comunità finanziaria già all'estero è molto sensibile nelle scelte di portafoglio, nella valutazione dei premi assicurativi e nella concessione di crediti.
- **Dipendenti.** Essendo diretto anche al pubblico interno, il rapporto ambientale ha l'obiettivo di diffondere la consapevolezza dell'importanza di ciascun dipendente nel raggiungimento di traguardi di salvaguardia ambientale. In questo senso i rapporti ambientali dovrebbero enfatizzare le problematiche (e le soluzioni adottate) in tema di gestione del rischio per la sicurezza dei lavoratori e per l'ambiente.

In sostanza, un bilancio ambientale deve avere una struttura che si avvicini il più possibile a quella del classico bilancio d'esercizio con una parte contabile-quantitativa e una parte descrittiva. È necessario, inoltre, garantire la *trasparenza ambientale* dell'attività produttiva. Deve nascere e consolidarsi all'interno dell'impresa una vera e propria filosofia manageriale in grado di gestire le risorse, la produzione e la qualità.

Il bilancio ambientale è necessario in questa chiave di lettura quale strumento da affiancare alla contabilità generale ordinaria per garantire l'inserimento di tutti i costi ambientali che l'impresa deve sopportare e che non vengono considerati nel tradizionale bilancio d'esercizio.

Ad ogni buon conto l'obiettivo finale che si mira a raggiungere con la costruzione di questo tipo di bilancio è in sostanza quello di integrare gli strumenti di decisione tradizionali con le principali variabili ambientali. Di solito la maggior parte delle informazioni necessarie sono già presenti nell'impresa anche se sotto diverse forme: è necessario quindi lavorare per effettuare una loro riclassificazione ed organizzazione al fine di consentirne un pieno utilizzo nelle decisioni strategiche ed operative da un punto di vista ambientale. Per ottenere queste informazioni interne, utili per una coerente gestione ambientale, è necessario effettuare un monitoraggio periodico del proprio impatto ambientale per arrivare ad assumere delle decisioni di investimento sulla base dei costi/benefici sia interni sia esterni collegate alla loro compatibilità ambientale.

Anche la comunicazione ambientale all'esterno è necessaria per ottenere un miglioramento dell'immagine aziendale con conseguenti ritorni anche in termini di *marketing*.

E, come già accennato, considerata l'eterogeneità dei destinatari del documento, un aspetto fondamentale riguarda l'utilizzo del linguaggio che deve essere comprensibile da tutti per consentire di utilizzare le informazioni in modo efficace anche all'esterno.

Allo scopo si evidenziano alcuni dei principali requisiti necessari per una efficace rappresentazione del bilancio ambientale d'impresa:

1) quantificazione in valori assoluti, ossia nella unità di misura corrispondente (es. per le materie prime e le sostanze emesse in kg., in litri per i liquidi e l'acqua ecc.);

- 2) esatta **correlazione** tra emissioni, consumi ed unità di servizio; in questo senso l'unità funzionale potrà riguardare la quantità dei pezzi lavorati, la quantità di prodotto ecc.;
- 3) **correlazione dei valori ambientali con quelli economici**, e tra **emissioni ambientali e costi sostenuti per diminuirle**;
- 4) **l'evoluzione temporale delle variabili ambientali** ossia dei rifiuti, delle emissioni , dei consumi e così via.

E, quindi, un modello di bilancio ambientale:

Tabella 3: modello di bilancio ambientale

Conto Economico	
ENTRATE	USCITE
– Crescita del fatturato dovuta all'adozione di prodotti e tecnologie "verdi"	– Costi di riduzione e controllo di emissione di inquinanti
– Nuova dimensione del mercato dovuta ad una nuova politica conservativa su prodotti e tecnologie	– Tasse dovute per la produzione di inquinanti e di smaltimento rifiuti
– Nuova dimensione del mercato dovuta all'introduzione di tasse su prodotti ad alto impatto ambientale	– Assicurazioni derivate da rischi e catastrofi ambientali
	– Sanzioni per inosservanza di leggi; – contenziosi legali dovuti a controversie legate a tematiche ambientali; – permessi ed autorizzazioni per la produzione di attività inquinanti; – ricerche e studi di prodotti e tecnologie "verdi"

Stato patrimoniale

ATTIVO	PASSIVO
<ul style="list-style-type: none">– Nuova valutazione di terreni bonificati;– acquisto di nuovi impianti dovuti a legislazioni ambientali più costrittive;– soppressione di impianti obsoleti.	<ul style="list-style-type: none">– Fondo rischio per passività ambientali occulte;– valore delle azioni dell'impresa (possibilità di produrre reddito in futuro)– fondo ripristini (spese di ripristino, in ottemperanza alla legislazione vigente, per danni causati dall'inquinamento)

Fonte: www.proteo.rdbcub.it.

5.3 Le certificazioni socio-ambientali

La certificazione⁷⁷ è stata concepita inizialmente come una forma di controllo *ex-post* sull'*output* dell'azienda, ma col tempo assunto connotati differenti di controllo *ex-ante* incentrato sui concetti di prevenzione e assicurazione di qualità sviluppando via un approccio sempre più sistemico.

Ad oggi, infatti, il sistema delle certificazioni si presenta complesso e diversificato, rispondendo in modo appropriato alle eterogenee richieste di cui è destinatario.

Comune denominatore, nelle diverse forme di certificazione, è individuabile nell'impianto e, cioè che al capo del sistema di certificazione è posto un Ente che fornisce delle *guideline* alle quali uniformarsi, fungendo, l'Ente, anche da garante dell'intero sistema in quanto responsabile dell'accreditamento di ulteriori enti di certificazione, ovvero delle strutture operative con compito specifico di controllare il rispetto da parte dell'impresa e dei suoi prodotti delle *guideline* fornite. I certificatori rispondono del loro operato all'Ente accreditante.

⁷⁷ Impronta Etica – Il Controllo in tema di Corporate Social Responsabilità: un nuovo approccio - 2006

Si possono classificare due principali forme di certificazione:

- la *certificazione di prodotto*: l'ente accreditato verifica che le caratteristiche del prodotto siano conformi rispetto ai requisiti fissati dalla norma. In questo caso il prodotto finito risulta conforme rispetto a prestabiliti requisiti di qualità. Le modalità operative consistono nel campionamento e nell'analisi di laboratorio del prodotto da certificare;
- la *certificazione di processo*: la verifica verte sulla rispondenza delle modalità di realizzazione del prodotto ad uno standard predefinito. In genere impone all'impresa di dotarsi di un sistema di gestione e verifica la conformità di quest'ultimo rispetto alle caratteristiche previste dalla norma. Coniuga sia l'attenzione al processo produttivo della certificazione di processo sia l'attenzione al risultato finale della certificazione di prodotto, anche se con forme e modalità differenti. In questo caso le modalità di intervento dell'ente certificatore consistono in visite ispettive.

Il sistema di certificazione presenta, tuttavia, una serie di punti deboli tra cui:

1. *ampiezza dei contenuti da affrontare*: il sistema delle certificazioni nel suo complesso non è ancora riuscito ad elaborare a livello internazionale un unico standard che affronti tutti i temi connessi alla responsabilità sociale e tutti i processi. Peraltro, si richiede al certificatore il possesso di competenze molto ampie per comprendere e valutare a pieno le implicazioni dei singoli aspetti e le connessioni fra uno e l'altro.

Al momento a tale criticità è stato risposto sostituendo l'unica certificazione con la certificazione di singoli aspetti della propria attività, con vettori di collegamento che riconducono, quindi, le singole parti ad un'unica certificazione di sistema.

Esempi in tale direzione sono forniti dalla revisione della norma EMAS che ha provveduto ad integrare al proprio interno il sistema di gestione ambientale ISO 14000 e dalla certificazione Best 4 (*Business Excellence Sustainable Task*), rilasciata alle

imprese che hanno ottenuto quattro certificazioni: ISO 9000, SA 8000, ISO14000, OHSAS 18000.

2. *periodicità della verifica*: di norma effettuate con periodicità semestrale ed a posteriori. Con ampi margini per le imprese di poter eludere le *guideline* della certificazione.

3. *credibilità*: il problema si pone sia in relazione alla periodicità del controllo che abbiamo appena affrontato che nel fatto che il certificatore viene pagato dall'impresa verificata. Circostanza ovviata con presidi di attinenti la costruzione e la tutela della reputazione da parte dell'ente accreditato.

4. *riconoscibilità*: appare necessaria una idonea campagna di comunicazione al fine di rendere riconoscibile il sistema delle certificazioni da parte dei destinatari dei beni prodotti e, cioè dai consumatori. Difficoltà non di facile soluzione visto anche il proliferare di marchi e certificazioni locali o limitati ad alcuni ambiti territoriali. Difficoltà cui consegue da un lato il mancato apprezzamento dei consumatori e dall'altra la disincentivazione da parte dell'impresa ad investire in procedure di certificazione. Peraltro, le imprese richiedono sempre più di frequente ai propri fornitori il possesso di determinate certificazioni. Nel mondo del "*business to business*" si osservano dunque più di frequente quei comportamenti sanzionatori/premianti rispetto ai quali si sollecitano i consumatori.

Le certificazioni orbitano intorno al concetto di sistema di gestione : strumenti di controllo e gestione delle attività aziendali fondati sull'individuazione delle criticità del sistema e sulla corretta

pianificazione delle risorse interne. Concepiti come strumento per migliorare le *performance* dell'azienda sono soggetti a forme di controllo interno e, quindi anche a forme di controllo esterne condotte da terzi. I sistemi esistenti si sono sviluppati attorno alle prescrizioni dettate dalla norma ISO 9000, revisionata in Vision 2000.

I protocolli di certificazione che rispondono alle esigenze di responsabilità socio-ambientale sono:

- sociali: SA 8000, AA 1000;
- ambientali: ISO 14000, EMAS;
- omnicomprensivi: Sigma, Q-Res, ISO 26000 e GRI.

SA8000 - Social Accountability 8000

E' lo standard di certificazione internazionale pubblicato nel 1997 dal *Social Accountability international* – SAI (allora *Council on Economic Priorities Accreditation Agency* – CEPAA) per combattere lo sfruttamento del lavoro minorile e le condizioni disagiate di lavoro all'interno delle aziende e fra i loro fornitori e subfornitori. Cura un aspetto molto importante della responsabilità sociale d'impresa in un contesto economico globalizzato in cui si tende a fare sempre più ricorso a fornitori e subfornitori, spesso localizzati in paesi in via di sviluppo e sui quali è sempre meno possibile esercitare un controllo diretto sulle condizioni di lavoro dei dipendenti. In un'economia fortemente competitiva dunque, nella quale assumono sempre più rilevanza i vantaggi di costo, è riemerso con forza in chiave innovativa il tema della tutela del lavoro e del rispetto dei diritti umani, e, per ciò l'avvertita necessità creare uno standard di certificazione con valenza universale sui diritti dei lavoratori e dei minori, al quale le imprese potessero aderire in modo volontario e tramite il quale fosse possibile attivare un sistema di controllo dell'intera filiera produttiva, responsabilizzandone così tutti i componenti.

La partecipazione degli *stakeholder* rappresenta un elemento chiave di questo standard, sia nella sua applicazione che nella sua progettazione. Esso infatti è stato realizzato dal CEPAA in collaborazione con 25 *interlocutori* fra aziende, organizzazioni non governative e sindacati.

L'obiettivo dello *standard* è quello di rendere applicabili i principi espressi da alcune *convenzioni internazionali* sulla tutela del lavoro quali:

- le 12 dichiarazioni dell'ILO (*International Labour Organization*);
- la Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo;
- la Convenzione internazionale dell'ONU sui diritti del Bambino;
- la Convenzione dell'ONU per eliminare tutte le forme di discriminazione contro le donne.

Tre sono i principi sui quali si fonda lo standard:

- *pervasività*: è basato sul concetto di *influenza del cliente sul fornitore* per il quale ogni anello della catena produttiva deve impegnarsi per la tutela dei diritti delle persone;
- *partecipazione civica*: prevede il *coinvolgimento della società civile* nel processo di monitoraggio dei comportamenti tenuti dall'azienda con coinvolgimento dei rappresentanti sindacali e di eventuali ONG locali nel corso dell'*auditing* per la certificazione, impegnando l'azienda a comunicare pubblicamente la politica, gli impegni assunti, i risultati del riesame periodico della Direzione;
- *misurazione della responsabilità sociale*: vuole rendere *oggettivi, misurabili e verificabili* i comportamenti.

Lo standard si basa sul principio della prevenzione in un'ottica di miglioramento continuo:

pertanto richiede che l'impresa strutturi un vero e proprio modello gestionale detto *Social management System (SMS)*, sulla base del quale vengono effettuate verifiche periodiche da parte di ente esterno.

Tale modello di gestione deve rispettare *8 requisiti fondamentali*, così declinati:

Tabella 4: requisiti S.M.S.

LAVORO INFANTILE	<ul style="list-style-type: none"> • Divieto di utilizzo del lavoro infantile • Obbligo di provvedere in caso di bambini scoperti al lavoro • Sostegno ai requisiti locali sull'educazione • Non esposizione dei bambini a condizioni insalubri o insicure
LAVORO FORZATO	<ul style="list-style-type: none"> • Divieto di utilizzo del lavoro forzato
SALUTE E SICUREZZA	<ul style="list-style-type: none"> • Sicurezza e salubrità dell'ambiente di lavoro • Designazione di un rappresentante fra i dirigenti • Formazione sulla sicurezza • Proattività dell'azienda
DISCRIMINAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • Divieto di applicazione della discriminazione • Rispetto del credo religioso di ciascuno • Divieto di attuare forme di vessazione
LIBERTA' DI ASSOCIAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • Rispetto dei sindacati e del diritto di riunirsi collettivamente • Facilitazione di modalità di associazione in caso di vincoli legali alla stessa • Divieto di discriminazione contro i rappresentanti di associazioni
PRATICHE DISCIPLINARI	<ul style="list-style-type: none"> • Divieto di praticare o sostenere l'uso di coercizioni fisiche o mentali
ORE DI LAVORO	<ul style="list-style-type: none"> • Obbligo di conformarsi alle norme industriali e leggi sull'orario di lavoro • Obbligo di straordinario nei limiti orari e retributivi stabiliti
RETRIBUZIONI	<ul style="list-style-type: none"> • Paghe superiori ai bisogni basilari • Divieto di ridurre le retribuzioni per cause disciplinari • Divieto di ricorso a falsi schemi di apprendistato

Il processo di certificazione SA 8000 si articola in quattro *fasi*:

- a. l'impresa comunica ad un organismo accreditato presso il SAI di della volontà di implementare il *Social Management System*, dimostrando di essere in regola con le leggi vigenti ed impegnandosi a chiedere entro un anno una visita ispettiva;
- b. l'impresa implementa al proprio interno il *Social Management System*, apportando le opportune modifiche alla propria struttura in modo da renderla conforme ai requisiti della norma SA 8000;
- c. l'impresa organizza una visita ispettiva a cura di un *team* di *audit* appositamente formato, a conoscenza della legislazione in materia e in contatto con le organizzazioni non governative, il quale può avere accesso alla documentazione dell'impresa e nonchè la facoltà di intervistare i dipendenti. Le interviste rappresentano un elemento peculiare di questo sistema di gestione, in quanto ad esse devono obbligatoriamente essere dedicati i due terzi del tempo complessivamente impiegato per *l'audit*;

- d. l'impresa può assumere provvedimenti correttivi e sottoporsi ad una ulteriore verifica, qualora vengano rilevate situazioni di non conformità.

Elemento fondamentale della norma SA 8000 è il *coinvolgimento delle parti interessate*, sia in fase di ottenimento che di mantenimento della certificazione. Ogni parte interessata infatti può presentare all'ente certificatore o al SAI un *reclamo* o un appello contro la certificazione dell'azienda, dimostrando in maniera oggettiva eventuali non conformità rispetto allo *standard*.

L'Ente di Certificazione e l'Ente di Accreditamento sono quindi tenuti a verificare la fondatezza del reclamo avanzato e in caso di effettiva violazione della norma devono imporre all'impresa la risoluzione della criticità segnalata.

E' evidente che in termini di applicazione svolgono un ruolo fondamentale le imprese di maggiori dimensioni che commissionano parte della propria produzione a fornitori e subfornitori, in quanto sono proprio queste che, adottando standard come l' SA8000, hanno il dovere e la possibilità di diffondere una cultura del lavoro rispettosa della persona esercitando un controllo su l'intera filiera o su parte di essa.

AA1000

Trattasi di uno standard introdotto dall'ISEA (*Institute of Social and Ethical Accountability*) nel 1999 allo scopo di assicurare la qualità dei processi di "*social and ethical accounting, auditing e reporting*" (SEAAR) di un'impresa. Pur non facendo propriamente riferimento ad un sistema di gestione, ma trattandosi piuttosto di uno standard di processo, al momento esso è uno dei più completi fra quelli esistenti. Come standard di processo l'AA1000 non specifica i livelli di performance che un'organizzazione dovrebbe raggiungere, ma rappresenta uno strumento per migliorare *l'accountability* e le *performance* di impresa. Tuttavia, poiché si basa su uno strumento in particolare, il bilancio sociale, lo standard mantiene in ogni caso un forte legame con

i processi di gestione dell'azienda. Al centro dell'AA1000 vi è il concetto di coinvolgimento degli *stakeholder*.

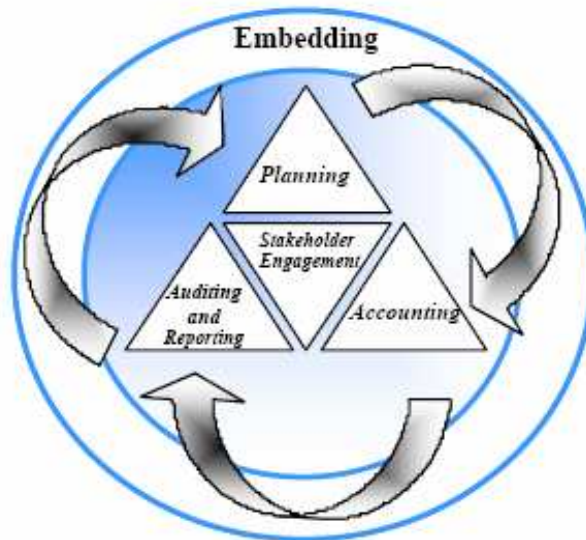
Lo standard si fonda su due principi fondamentali:

- *accountability*;
- *inclusivity*, il quale a sua volta fa riferimento ai tre principi di:
 - scopo e natura del processo: completezza, regolarità, tempestività;
 - significatività dell'informazione: assicurazione di qualità, accessibilità, qualità dell'informazione;
 - gestione continua del processo.

Lo standard articola il processo in 5 fasi:

- *Planning*: definizione di valori e obiettivi sociali ed etici;
- *Accounting*: definizione dell'obiettivo del processo, raccolta e analisi delle informazioni, sviluppo degli obiettivi di *performance* e dei piani di miglioramento;
- *Auditing e Reporting*: elaborazione *report* su sistemi e *performance*, *audit* del processo e del *report, feedback* degli *stakeholder*;
- *Embedding*: rafforzamento della struttura per integrare il processo nelle attività;
- *Stakeholder engagement*: è trasversale rispetto a tutte le altre fasi.

Figura 6: le cinque fasi di processo secondo A1000.



Fonte: Impronta Etica.

Appare evidente che l'AA1000 rappresenta lo standard di riferimento per quelle aziende che hanno integrato i principi della responsabilità sociale all'interno della propria attività, puntando fortemente sul coinvolgimento degli *stakeholder*.

ISO 14000

Lo standard ambientale ISO 14000 trova la sua origine nella norma inglese: la BS 7750 - "*Specification for Environmental Management*", emanata nel 1992.

Il **percorso** per giungere alla certificazione che comprende diverse fasi:

- una prima *analisi ambientale*, attraverso al quale l'impresa misura il *gap* esistente tra l'attuale condizione e quella richiesta dai requisiti previsti dalla norma e prende coscienza degli aspetti ambientali più significativi;

- la redazione della *politica ambientale* dell'impresa che deve essere appropriata all'impresa ed agli impatti prodotti dalla stessa, presentare una pianificazione degli obiettivi cui tendere in materia ambientale e resa nota a tutti gli *stakeholder*;
- la nomina di un *responsabile per la gestione ambientale*, il quale sarebbe preferibile che coincidesse con il responsabile per la qualità;
- la redazione di un *manuale di gestione ambientale*;
- la predisposizione della relativa documentazione da sottoporre all'esame critico della direzione, unitamente al consuntivo dei risultati ottenuti e degli esiti degli *audit* ambientali interni appositamente realizzati;
- la *certificazione* ad opera di un ente esterno, con funzioni di verifica del mantenimento dei requisiti previsti per conservarla.

La norma in esame ha subito una revisione che ha avuto come finalità quella di creare una integrazione con la norma ISO 9000.

La norma ISO 14000 presenta al suo interno una suddivisione disciplinando i diversi sistemi di gestione la valutazione delle prestazioni, le dichiarazioni ambientali etc.

Emas - *Eco Management and Audit Scheme*

E' un sistema comunitario di ecogestione e audit al quale le organizzazioni possono aderire volontariamente.

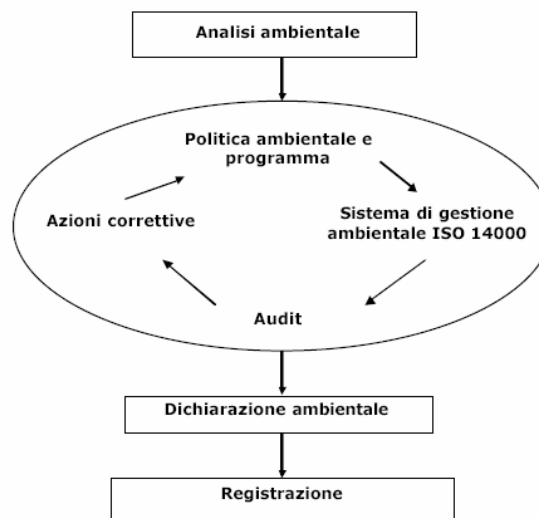
Introdotta dal regolamento comunitario n. 761/2001 del Parlamento europeo e del Consiglio, entrato in vigore il 27/04/2001 che ha sostituito il precedente regolamento n. 1836/93 del Consiglio Europeo.

Lo **schema** Emas prevede una serie di passaggi fondamentali:

- in un primo momento l'organizzazione adotta una *politica ambientale*: si tratta di un documento volto a formalizzare gli obiettivi e le azioni da intraprendere in tema di ambiente;

- in seguito viene effettuata un' *analisi ambientale iniziale* di rilevazione degli impatti ambientali prodotti;
- sulla base degli esiti dell'analisi, l'organizzazione definisce quindi i propri *obiettivi di miglioramento* e redige un *programma ambientale* attraverso il quale traduce i principi generali enunciati nella politica ambientale in misure concrete, fornendo indicazioni circa la tempistica, l'attribuzione di responsabilità e risorse necessarie al loro perseguimento;
- a questo punto l'organizzazione è tenuta ad adottare un *sistema di gestione Ambientale* che per ragioni di omogeneità la norma individua nello standard ISO 14000;
- redazione di una *dichiarazione ambientale*, che comprenda: la descrizione dell'organizzazione e delle sue attività, prodotti e servizi; la descrizione della politica ambientale e del sistema di gestione ambientale; la descrizione degli impatti ambientali e dei relativi obiettivi; le prestazioni ambientali e la data della dichiarazione. La dichiarazione deve essere chiara, sintetica e leggibile e approfondita, completa ed esaustiva al tempo stesso, convalidata da un verificatore ambientale e resa pubblica;
- l'ultima fase è l'invio della *domanda di registrazione* all'organismo competente, corredata dalla documentazione relativa all'analisi ambientale effettuata, al programma ambientale, al sistema di gestione ambientale e alla dichiarazione ambientale;
- se la documentazione inviata viene ritenuta idonea, l'organizzazione ottiene la *registrazione* e di conseguenza il diritto ad avvalersi del logo Emas nella proprie comunicazioni.

Figura 7: Iter di certificazione EMAS



La norma presenta due caratteristiche fondamentali:

la verifica periodica. per mantenere la registrazione l'organizzazione deve sottoporre a verifica esterna gli elementi richiesti per la registrazione in un periodo non superiore a 36 mesi e aggiornare annualmente la dichiarazione ambientale, ponendo in evidenza le variazioni rispetto alle versioni precedenti.

la trasparenza. è importante ricordare l'attenzione posta dal legislatore alla diffusione dei risultati e quindi della dichiarazione ambientale al pubblico e in particolare agli *stakeholder* dell'organizzazione.

Ai fini della registrazione, assume molta importanza il coinvolgimento dei dipendenti sia alla fase attuativa che nella fase operativa. A questo proposito si può notare come le verifiche interne periodiche possano fornire utili informazioni sul livello di consapevolezza e adesione dei dipendenti ai principi della politica ambientale e alle misure adottate, rilevando lacune informative e favorendo la predisposizione di attività formative, di coinvolgimento e sistemi di incentivazione.

La norma presenta peculiari *guideline* redatte per favorirne la corretta applicazione consistenti nell'entità da registrare; nell'identificazione degli aspetti ambientali e

valutazione della loro rilevanza; nell'uso del logo Emas; nella dichiarazione ambientale; nella frequenza della verifica e convalida; nella partecipazione dei lavoratori.

Rispetto all' *applicazione* della stessa all'interno degli *Stati membri*, quasi tutti hanno introdotto elementi di flessibilità nell'applicazione alla norma, in particolare rispetto alla domanda di autorizzazione, ai requisiti per i rapporti di sorveglianza e alla diminuzione delle ispezioni.

Allo scopo di favorirne la diffusione sono previsti in numerosi Stati provvedimenti di incentivazione a livello di appalti pubblici e di supporto finanziario, tecnico e informativo.

Da ultimo vale la pena soffermarsi sul rapporto e sulle differenze fra **ISO 14000** e **EMAS**. Da un punto di vista sostanziale, dal momento in cui lo standard ISO è stato assunto quale sistema di gestione di riferimento al fine di ottenere la registrazione Emas, non si può dire che vi siano significative differenze. Le cose cambiano invece sotto il profilo della validità territoriale delle norme e della loro valenza da un punto di vista reputazionale per l'impresa.

Infatti, la norma ISO presenta maggiori benefici perché riconosciuta a livello internazionale, ma dal punto di vista reputazionale non garantisce un ritorno significativo in quanto difficilmente riconoscibile e identificabile da parte dei consumatori finali e delle pubbliche amministrazioni. Viceversa, il regolamento Emas assicura una migliore performance reputazionale, nonostante abbia un ambito di applicazione più limitato (solo Stati membri dell'unione Europea).

Q-Res (La Qualità della Responsabilità Etico-sociale d'impresa)

E' il progetto promosso nel 1999 dal CELE – *Centre for Ethics, Law & Economics* - in collaborazione con un gruppo di imprese, associazioni professionali, società di

consulenza e organizzazioni *non profit*, riunite nel *forum* permanente di discussione chiamato “*Tavolo Q-Res*”.

Nel 2002 all’interno del Tavolo Q-Res è stato costituito il *Gruppo Formatore*, con il compito di svolgere attività di ricerca per trasformare le “Linee guida Q- Res” in una norma certificabile e nel 2004 si è giunti alla pubblicazione dello *Standard e Linee Guida Q-Res per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell’organizzazione*.

In seguito è stata infine realizzata una *Check list* per valutare i requisiti richiesti dallo standard e un *Vademecum* di supporto per i valutatori.

Entrando nel merito dello standard, elemento centrale del progetto è l’ideazione di un *modello di gestione strategica* fondato sull’idea che sia necessario un bilanciamento degli interessi degli *stakeholder*, attuato per mezzo di un “contratto sociale” implicito fra di essi e guidato da un criterio morale che permette di definire un punto di equilibrio accettabile da tutti gli *stakeholder*.

Il modello si compone di 6 strumenti:

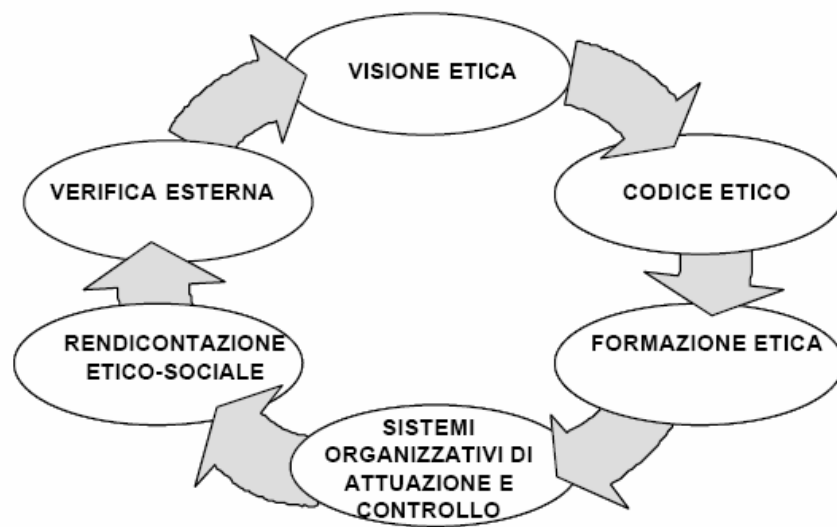
- *visione etica d’impresa*: “identifica un criterio etico di bilanciamento tra i molteplici diritti e le molteplici pretese dei vari stakeholder componendo in un quadro unitario di tipo strategico la missione e i valori dell’impresa”⁷⁸. Esplicita cioè la visione del contratto sociale che l’impresa offre ai propri *stakeholder*;
- *codice etico*: stabilisce principi e norme di comportamento etico per ogni area di rischio, esplicitando in particolare divieti e *standard* di condotta preventivi;
- *formazione etica*: rivolta ai dipendenti e ai *manager*, per favorire l’interpretazione dei fatti aziendali in base ai principi stabiliti in precedenza;
- *sistemi organizzativi di attuazione*: si articolano:

⁷⁸ Linee guida Q.res

- nell'istituzione di un *comitato etico*, nel quale siano rappresentati i punti di vista di ogni categoria di *stakeholder*;
- *audit* interni periodici;
- sviluppo di un *dialogo bottom up*;
- sviluppo di un *sistema di segnalazioni*;
- *sistemi di valutazione e incentivazione* del personale legati alle performance di responsabilità sociale;
- *rendicontazione sociale*;
- *verifica e certificazione esterna*: si fa esplicito riferimento a certificazioni e *standard* esistenti (ISO 9000 e 14000; EMAS, SA8000, AA1000).

Anche in questo caso, gli strumenti appena citati sono fra loro connessi in un rapporto circolare che richiama il concetto di miglioramento continuo tipico dei sistemi di gestione.

Figura 8: Modello di gestione strategica Q-Res.



Fonte: “La qualità della responsabilità etico-sociale dell’impresa (Q-RES): dai modelli di governance e strategia ai sistemi e strumenti di gestione”, Lorenzo Sacconi, 2003

Attualmente è stato avviato il processo di validazione della norma (al quale partecipano sia Organizzazioni facenti parte del tavolo Q-Res che non), il quale si propone di verificare la qualità degli strumenti, attraverso il loro utilizzo all'interno di differenti realtà aziendali, al fine di comprendere l'effettiva efficacia dello *standard*: se sia adeguatamente chiaro, se riesca a fornire un quadro della misura in cui è applicato (in che grado le imprese risultino conformi ad esso), e se sia ulteriormente implementabile nei casi in cui non sia stato applicato.

A tal fine sono stati elaborati degli strumenti per supportare le imprese coinvolte nella sperimentazione, tra cui la *check-list* per la valutazione dei requisiti richiesti dallo *standard* e il *vademecum* per l’attività dei valutatori.

Il percorso di validazione si è articolato in varie fasi:

- “invio della *check-list* e compilazione autonoma da parte delle imprese”;

- “analisi, individuale e collegiale delle *check-list* compilate ad opera del *team* valutatore”;
- “completamento dei punti mancanti attuato con l’aiuto dei valutatori alle singole imprese”;
- “visita ispettiva”⁷⁹.

Le prime fasi intermedie del processo hanno portato ad alcune considerazioni fra le quali un differente approccio tra imprese che possiedono una cultura sistemica (anche ove non avessero conoscenza, se non recente, dello standard QRES) e altre che non adottano sistemi di gestione (per quanto portatori e divulgatori dei principi alla base dello Standard Q-RES).

ISO 26000

L’ ISO – *International Organisation for Standardization* - ha recentemente colto una nuova sfida, quella di elaborare un nuovo standard denominato ISO 26000 per la realizzazione di un sistema di gestione per la responsabilità sociale. In mancanza delle linee guida, la cui pubblicazione è prevista per il primo quadrimestre del 2009, l’aspetto ad oggi più interessante da analizzare è il percorso di elaborazione della stessa in quanto fondato su un processo di coinvolgimento di un gran numero di *stakeholder*.

Al momento si sono svolte delle riunioni del gruppo di lavoro internazionale, a ciascuna delle quali hanno partecipato oltre 300 delegati da 54 paesi, 24 organizzazioni internazionali collegate e numerosi osservatori della comunità internazionale. “Si tratta di un nuovo approccio che ISO ha messo in atto per assicurare che la futura norma possa beneficiare della più ampia partecipazione possibile da parte di tutti coloro che sono fortemente e seriamente interessati al tema della responsabilità sociale. Il

⁷⁹ Progetto di validazione dello standard Q-Res”, CELE, Report di analisi – bozza 17 ottobre 2005

raggiungimento di questo obiettivo è testimoniato da una rappresentanza bilanciata di 6 categorie di *stakeholder* intervenuti alla riunione: imprese, governi, lavoratori, consumatori, ONG e altri ancora”⁸⁰. Ciascuna categoria di *stakeholder* può nominare un proprio esperto che contribuisca alla stesura della norma. I partecipanti si sono quindi suddivisi in tre sottogruppi, ai quali è demandata la discussione di argomenti specifici, mentre la vera e propria redazione dello *standard* sarà compito del Comitato di redazione della norma.

Lo scopo dell’ ISO 26000 è quello di fornire delle linee guida armonizzate e riconosciute a livello internazionale in tema di responsabilità sociale d’impresa, basate su:

- complesso delle norme ISO 9000 e ISO 14000;
- dichiarazioni e convenzioni delle Nazioni Unite;
- convenzioni dell’ ILO (*International Labour Organization*);
- *best-practice*.

Tuttavia, in base a quanto stabilito, la norma non conterrà requisiti che ne permettano l’utilizzo a scopi certificativi.

SIGMA – Sustainability Integrated Guidelines for Management.

⁸⁰ Uni - Ente Nazionale Italiano di Unificazione è un'associazione privata senza scopo di lucro, i cui soci, sono imprese, liberi professionisti, associazioni, istituti scientifici e scolastici, realtà della Pubblica Amministrazione. Svolge attività normativa in tutti i settori industriali, commerciali e del terziario ad esclusione di quello elettrico ed elettrotecnico di competenza del CEI - Comitato Elettrotecnico Italiano. Il ruolo dell'UNI, quale Organismo nazionale italiano di normazione, è stato riconosciuto dalla Direttiva Europea 83/189/CEE del marzo 1983, recepita dal Governo Italiano con la Legge n. 317 del 21 giugno 1986. L'UNI partecipa, in rappresentanza dell'Italia, all'attività normativa degli organismi sovranazionali di normazione: ISO (International Organization for Standardization) e CEN (Comité Européen de Normalisation).

Il Progetto SIGMA – *Sustainability Integrated Guidelines for Management* è stato lanciato nel 1999 da tre soggetti decisi a collaborare fra loro: ISEA (*Institute of Social and Ethical Accountability*), BSI (*British Standard Institution*), *Forum for the Future*, con il patrocinio del Dipartimento per il Commercio e l'Industria del Regno Unito. Scopo del progetto è stato quello di realizzare uno strumento che consentisse alle imprese di integrare concretamente i temi della sostenibilità all'interno dei processi aziendali. Anche in questo caso è stato scelto di dare ai lavori un impianto di tipo *multi-stakeholder* (anche se in maniera meno marcata rispetto ad altri standard presentati in questa sede), in quanto al gruppo di lavoro del quale fanno parte i soggetti già citati è stato affiancato un gruppo di supporto composto da diverse categorie di *stakeholder*. Tale gruppo è stato formato in modo tale che fossero rappresentati tutti i portatori d'interesse principali (mondo industriale, società civile, governi) con ruoli paritetici. Un importante apporto è venuto dalle imprese che si sono rese disponibili a testare al proprio interno gli strumenti elaborati.

Nel corso di questi anni il Progetto Sigma si è dunque arricchito di una serie di strumenti pratici che le imprese possono adottare e ad oggi si compone di:

- *Linee guida*: pubblicate nel 2003, comprendono i *Principi Guida* per aiutare le imprese a comprendere il concetto di sviluppo sostenibile e come contribuire ad esso e un *Management Framework* per integrare tali temi all'interno dei processi *core* dell'impresa e del suo processo decisionale. Tale *Framework* si articola a sua volta in fasi e sottofasi.

In particolare prevede un ciclo circolare che si compone di 4 fasi flessibili di implementazione:

- *leadership & vision*;
- pianificazione;
- trasferimento;

- monitoraggio, revisione e *report*.

Può essere utilizzato tutto o solo in parte per integrare il sistema di gestione esistente o per modificare le pratiche di gestione attualmente in uso senza introdurre un sistema di gestione strutturato e formalizzato.

Figura 9: Linee guida per lo Sviluppo Sostenibile



Fonte: www.sigmaproject.com

Le Linee Guida sono state concepite in modo essere compatibili con alcuni dei sistemi di gestione più diffusi (ISO 9000, AA1000) e fruibili da ogni tipo di organizzazione (privato, pubblico e Terzo Settore, appartenente a qualsiasi settore e di qualunque dimensione), accessibili a chiunque (dal manager, al responsabile di funzione, al responsabile risorse umane, al designer di prodotto).

- *Toolkit*: consiste in un insieme di strumenti di supporto, linee guida e casi di studio per supportare l'implementazione delle Linee Guida all'interno dell'impresa. Alcuni di essi sono stati realizzati appositamente all'interno del progetto Sigma, mentre altri fanno riferimento a strumenti esistenti che forniscono il migliore approccio attualmente disponibile ai temi affrontati. Essi sono⁸¹:
 - *AA1000 Assurance Module*: fornisce una sintesi dello standard AA1000;
 - *Business Case Tool*: fornisce alcune semplici indicazioni per sviluppare un vero e proprio caso aziendale basato su esempi concreti;
 - *Compatibility Tool*: consente all'impresa di sviluppare una maggiore consapevolezza rispetto al proprio attuale sistema di gestione e approcciare il *Sigma Management Framework*;
 - *Environmental Accounting Tool*: introduzione all'accounting che considera sia i costi interni che l'azienda deve sostenere che le esternalità che essa produce e deve interiorizzare;
 - *GRI Reporting Tool*: fornisce alcune indicazioni per implementare all'interno delle aziende i principi di *reporting* del GRI (*Global Reporting Iniziative*);
 - *Marketing & Sustainability Tool*: strumento volto a creare un ponte fra due ambiti specialistici e suggerire alcuni passi per iniziare a realizzare un piano di *marketing* sostenibile;
 - *Performance Review Tool*: questionario di autovalutazione per verificare se le performance dell'impresa siano in linea con il modello Sigma, utilizzabile anche come *benchmark* di *performance* fra differenti parti della medesima organizzazione;

⁸¹ www.projectsigma.com

- *Risk, Opportunity & Management Guide*: brevi linee guida per comprendere rischi e opportunità della gestione d'impresa, anche in considerazione del punto di vista degli *stakeholder*;
- *Guidelines & Standard*: rassegna delle 20 più importanti linee guida e *standard* sullo sviluppo sostenibile;
- *Guide to Stakeholder Engagement*: suggerisce alle imprese due differenti vie per praticare il coinvolgimento degli *stakeholder*. Il primo approccio riprende la metodologia dello *standard* AA1000, mentre il secondo fornisce alcuni strumenti per esplicitare e valutare il proprio processo di *stakeholder engagement*, a partire da 5 domande fondamentali: chi viene coinvolto? qual è il tema del coinvolgimento? Dove avviene? quando avviene?
- *Guide to Sustainability Issue*: strumento che elenca e illustra sinteticamente i principali temi della sostenibilità;
- *Sustainability Accounting Guide*: riassume brevemente lo stato attuale della ricerca e gli strumenti e approcci disponibili per sostenere l'impresa nel processo di rendicontazione sociale e di sostenibilità;
- *Sustainability Scorecard*: basata sulla *Business Balanced Scorecard*, consente all'impresa di individuare i principali driver e di usarli in modo tale da sviluppare misure e obiettivi di sostenibilità.

E per concludere la trattazione sulle certificazioni si ritiene opportuno includere anche il *Global Reporting Iniziative*.

Global Reporting Iniziative⁸²

Nasce nel 1997 in seno alla CERES (Coalizione per le Economie in Condizioni Ambientali Responsabili). Acquisisce una propria autonomia, diventando una istituzione indipendente nel 2002. Collabora per il “PROGRAMMA AMBIENTE delle NAZIONI UNITE” (UNEP), che a sua volta lavora in collaborazione con il *Global Compact*⁸³, voluto dal Segretario delle Nazioni Unite Kofi Annan.

Il *Global Reporting Iniziative* incarna una doppia anima, da un lato è una Istituzione la cui *mission* è quella di sviluppare e diffondere *guideline* per un *report* di sostenibilità globalmente applicabile, assimilandolo ad una certificazione. *Guideline* destinate ad un utilizzo evidentemente volontario da parte delle organizzazioni interessate a sviluppare un sistema di *report* più completo possibile ed aderente alle esigenze *Triple Bottom Line*. Dall'altro lato rappresenta un sistema di rendicontazione valido per l'universalità delle aziende, grazie alla sua strutturazione ed alla sua flessibilità.

Con riferimento alla strutturazione si preme precisare che il modello richiede requisiti minimi (in termini di sicurezza, di emissioni nell'atmosfera etc), ossia delle informazioni che tutte le imprese che intendono adottare GRI devono fornire. Quest'ultimo fornisce una griglia di indicatori, universalmente validi (*core indicators*).

Con riferimento alla flessibilità, invece, al fine di rendere lo strumento il più aderente possibile alle esigenze dell'organizzazione utilizzatrice, sono richieste a queste ultime

⁸² Chiara Mio, Corporate Social Responsibility e sistema di controllo: Verso l'integrazione- Francoangeli 2005

⁸³ Il Segretario Generale delle Nazioni Unite, Kofi Annan, propose per la prima volta l'idea del *Global Compact* il 31 Gennaio 1999 nel suo appello al World Economic Forum. La fase operativa del progetto *Global Compact* fu lanciata l'anno successivo, il 26 Luglio del 2000, a New York al Palazzo di Vetro delle Nazioni Unite.

Il Segretario Generale invitava i leader dell'economia mondiale ad aderire al *Global Compact*: un'iniziativa internazionale in supporto di nove principi universali relativi ai diritti umani, al lavoro e all'ambiente, che avrebbe unito imprese, agenzie delle Nazioni Unite, organizzazioni sindacali e della società civile. Da Giugno 2004 ai nove principi è stato aggiunto un decimo, relativo alla lotta alla corruzione.

Basato sul potere di una forte azione collettiva, il *Global Compact* cerca di promuovere una cittadinanza d'impresa responsabile per far sì che il mondo del business possa contribuire a trovare delle soluzioni alle sfide della globalizzazione.

informazioni aggiuntive rispetto alla griglia di riferimento, funzionali alla predisposizione di indicatori personalizzati (*additional indicators*), da applicare in aggiunta ai *core indicator*.

Il GRI se presenta un evidente limite, consistente in un importante utilizzo di risorse soprattutto per la procedura sottostante l'applicazione degli *additional indicator*, è caratterizzato dal fornire un approccio *triple bottom line*, perciò rappresentando una metodologia di analisi propria dello sviluppo sostenibile.

Ma l'approccio citato presentando anch'esso una criticità consistente nella eccessiva settorializzazione degli ambiti analizzati ebbe a suggerire la creazione della *Integrated Performance*, tendente a fornire un confronto trasversale tra dati aziendali e dati provenienti da entità territoriali, produttive e sociali.

Il GRI consta di:

Indicatori della dimensione economica. Sono finalizzati a stimare l'impatto provocato dall'impresa sulle dinamiche di sviluppo economico del territorio di ubicazione. Mirano alla rendicontazione sia delle esternalità prodotte che del trasferimento di valore aggiunto agli *stakeholder*;

Indicatori della dimensione ambientale. Volti a valutare l'impatto ambientale dell'azienda e l'efficace utilizzo delle risorse dell'ambiente. Sono evidenziate le capacità dell'ambiente di assorbire l'inquinamento prodotto e, le azioni/investimenti a contrasto ovvero a contenimento dell'inquinamento attuati dall'impresa;

Indicatori della dimensione sociale. Sono finalizzati alla verifica delle condizioni di lavoro dei dipendenti secondo i dettami ILO ed il rispetto dei diritti dell'uomo secondo le prescrizioni ONU. Sono impiegabili i parametri previsti per la norma SA8000.

Indicatori integrati. Presentano una natura estremamente variabile, che li rende inadatti ad una rigida classificazione. Fanno parte di questo gruppo gli indicatori di sistema (che hanno funzione di porre in relazione i singoli dati dell'azienda con limiti reali, con

medie e statistiche, tratte dall'ambiente in cui opera l'impresa) e gli indicatori trasversali (con implicazioni sulla valenza eco-efficiente dell'impresa. tendono, cioè a porre in relazione dimensioni appartenenti a settori diversi quali ad esempio contesto ambientale e economico).

Il GRI, come già accennato, pur incarnando un'anima da indicatore in realtà rappresenta anche un efficace strumento di comunicazione delle performance aziendali che provvede a certificare.

In tal senso presenta punti di contatto, ma anche profonde diversità con la norma SA8000.

6. RSI in Toscana

Gia a partire dall'anno 2000 la Regione Toscana predispone il DOCUP (Documento Unico di Programmazione), attraverso il quale vengono richieste le risorse del Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale (FESR), approvato poi dalla Commissione Europea il 27 settembre 2001, con la finalità di aumentare la percezione della qualità nei territori della regione⁸⁴.

A livello mondiale si iniziava a parlare di responsabilità sociale dell'impresa (RSI), estrinsecata attraverso iniziative consistenti, al tempo, in azioni filantropiche, codici di condotta e di comportamento, in reazione alle campagne di boicottaggio che il crescente "esercito dei consumatori consapevoli" riusciva a realizzare a livello internazionale a danno di prodotti di aziende che negavano i diritti dei lavoratori, per la maggior parte allocate nei paesi in via di sviluppo.

La credibilità e la reputazione delle aziende toscane andava quindi salvaguardata e riconosciuta e l'assessorato all'industria regionale ebbe ad individuare vari strumenti finanziari per la diffusione di SA8000, a partire dalla misura 1.4.1. "Aiuti agli

⁸⁴ www.fabricaethica.it

investimenti immateriali" all'interno del DOCUP con un paniere di 27.000.000 di euro fruibile fino al 2006.

Venne istituita l'Area Responsabilità sociale e pari opportunità nelle imprese e attivato il servizio di tutoraggio via *e-mail*.

Nel marzo del 2002 si è tenuto un convegno promosso dalla Regione Toscana e dall'Assessorato alle Attività Produttive diretto da Ambrogio Brenna che ha avuto quale fine quello di aprire un confronto su nuove basi tra Istituzioni Pubbliche e Imprese.

È stato, in quella sede, promosso un progetto consistente in un sito *internet* per legare informazione, sviluppo e servizio nel quadro di una "sostenibilità" dell'attività produttiva non solo sensibile alla tutela ambientale, ma anche ai diritti legati alla dimensione sociale dello sviluppo.

L'idea della responsabilità sociale delle imprese ha cominciato a diffondersi in Europa negli anni '80 e, solo recentemente, grazie anche all'iniziativa della Commissione Europea nella stesura del Libro verde ha visto una legittimazione istituzionale. Essere "socialmente responsabili" significa perciò non solo soddisfare gli obblighi giuridici applicabili, ma andare oltre: per evidenziare la propria gestione responsabile nei confronti della popolazione e dell'ambiente in cui operano, le imprese sono chiamate a soddisfare, su base volontaria, le condizioni di tutela imposte tanto da vincoli ambientali quanto dal rispetto di regole sociali e lo fanno nell'esercizio delle loro funzioni, produttive e commerciali, estendendo questa preoccupazione anche a tutti i portatori di interesse.

Con la tempestiva stesura di un Commento al Libro Verde la Regione Toscana ha inteso avviare – prima fra tutte le amministrazioni europee – un processo virtuoso di cooperazione con la realtà produttiva locale e con il territorio, esternata con la promozione della certificazione di responsabilità sociale SA 8000.

Già a partire dal settembre del 2002 la Regione ha emanato i primi bandi per l'acquisizione della citata certificazione ed allo scopo ha supportato le imprese mettendo a disposizione dei contributi.; nel 2003 sono 57 le imprese ne hanno beneficiato. Al settembre 2003 di queste 16 hanno ottenuto la certificazione SA8000.

Intanto nel maggio del 2003 si è insediata la Commissione Etica Regionale (CER) che mira a perseguire il comune obiettivo di uno sviluppo orientato alla coesione ed inclusione sociale attraverso la diffusione della responsabilità sociale, nel rispetto della tradizione toscana della condivisione e del dialogo.

La decisione della Giunta del 2003 di istituire la Commissione Etica Regionale (CER) è stato il frutto di un lavoro di dialogo e di reciproco scambio e rappresenta una sorta di "contratto sociale" per la costruzione di nuove regole condivise per uno sviluppo armonioso.

Ed è proprio a Firenze che si è tenuto il secondo appuntamento internazionale che si tiene a dal 28 al 30 aprile 2004 dal titolo "La responsabilità sociale delle imprese per un'Europa dei diritti".

E nel maggio del 2006 viene approvata la Legge Regionale n. 17/2006 “Disposizioni in materia di responsabilità sociale delle imprese”.

La legge giunge dopo una lunga esperienza e intende istituzionalizzare pratiche già avviate e consolidare l'impegno della Regione a promuovere e sostenere la responsabilità sociale tra i cittadini, le imprese, le istituzioni. Viene previsto l'ampliamento ed il rafforzamento della Commissione Etica Regionale e viene confermato il sostegno finanziario alle piccole e medie imprese che si attivano in tale direzione. Viene sottolineata l'importanza della *"tracciabilità sociale, intesa come la possibilità di rilevare e verificare le modalità gestionali che assicurino il rispetto e l'implementazione lungo tutta la filiera produttiva dei diritti umani, sociali, economici e*

del lavoro riconosciuti dalle normative internazionali, europee e nazionali, nell'attività di produzione e distribuzione di beni e servizi".

La LR è stata pubblicata sul BURT n. 13 del 12/05/2006.

In merito all'attività svolta dall'Ente Regione l'Assessore alle Attività Produttive della Toscana, Ambrogio Brenna ha avuto modo di precisare che: *"La responsabilità sociale delle imprese è un concetto diventato per la Regione obiettivo di governo per il perseguimento di uno sviluppo fondato sulla non discriminazione, la valorizzazione delle persone e delle "diversità", la protezione e la tutela dei diritti acquisiti. Una crescita che significhi sviluppo all'interno di un tessuto imprenditoriale di piccole dimensioni, più reattivo ai cambiamenti, ma al tempo stesso più facilmente "aggredito" dalle logiche di mercato.*

Il contesto economico toscano, all'interno del panorama italiano ed europeo, si contraddistingue per l'articolazione in distretti industriali: sistemi che vivono di integrazione delle economie e di "reti", spesso informali, che ne spiegano il successo, nonostante le inevitabili periodiche difficoltà congiunturali, che si aggiungono a quelle strutturali.

*L'obiettivo è far sì che queste reti si rafforzino, si formalizzino e trovino visibilità a livello internazionale, sia attraverso investimenti in ricerca e sviluppo sia attraverso investimenti in sistemi gestionali che rafforzino le relazioni interne alle imprese, loro vero punto di forza. Investire nella responsabilità sociale delle imprese significa dare valore, evidenza e soprattutto concretezza all'etica"*⁸⁵.

Studi e indagini sulle recenti evoluzioni del mercato indicano che una quota crescente di consumatori orientano le proprie scelte sulla base di valori immateriali del prodotto o del servizio, che si riassumono proprio nel concetto di responsabilità sociale ed ambientale.

⁸⁵ www.fabricaethica.it – progetto politico "CON I PIÙ DEBOLI, CON I PIÙ AUDACI"

In questo ambito si inserisce l'azione istituzionale della Regione Toscana consiste nella promozione della certificazione di responsabilità sociale SA8000, presentandolo come elemento distintivo delle loro imprese strumento di sviluppo, e “motore” del loro successo.

L'attività della Regione continua nella progettazione di strumenti di sostegno nelle fasi successive alla certificazione, attraverso criteri di agevolazione nell'accesso agli altri contributi pubblici e nella promozione di questa nuova imprenditoria.