

LE IMPRESE E LA RESPONSABILITÀ SOCIALE

The Corporate Social Responsibility debate gained a primary role in conventions, consulting firms, academy and companies. The opportunity of matching firm's economic goals with community wellbeing is very attractive for policy makers and managers too. The aim of this paper is to point out the main features of this new way of business and the major influences on companies' behaviour and performances.

Il dibattito sulla Corporate Social Responsibility ha ormai assunto un ruolo di primo piano all'interno di convegni, società di consulenza, università e imprese. L'opportunità di far coincidere l'obiettivo economico delle aziende con quello del benessere sociale conferisce un elevato grado di interesse all'argomento, sia per i policy-maker che per i manager d'impresa. L'obiettivo dell'articolo è chiarire brevemente l'origine di questa «way of business», descriverne gli strumenti e gli effetti sui comportamenti e le performance dell'impresa.

Nietzsche ha scritto «quando la virtù ha dormito, si sveglia rinvigorita». Questo aforisma si può adattare bene a quello che sta accadendo alle imprese e alla loro strategia di management. Quella che oggi va sotto il nome di *Corporate Social Responsibility* (CSR) può essere vista come una reazione alla *corporate irresponsibility* dominante fino a qualche anno fa.

Il rapporto tra imprese, ambiente e comunità si è molto evoluto nel tempo, attraversando fasi conflittuali ma giungendo a posizioni di equilibrio, socialmente ed economica-

mente accettabili. La tutela dell'ambiente e dei diritti fondamentali dei lavoratori e della comunità, inizialmente percepita come un vincolo allo sviluppo economico, viene oggi considerata un'opportunità strategica per le aziende, ed è andata progressivamente confluendo nel concetto più ampio di azienda sostenibile e responsabile.

Ancora all'inizio degli anni '60, Milton Friedman (uno dei padri della Scuola di Chicago e premio Nobel per l'Economia) affermava con convinzione che «il solo e unico dovere sociale dell'impresa è ottenere i maggiori profitti stando alle regole del gioco (il mercato competitivo), producendo ricchezza e lavoro per tutti, nel modo più efficiente possibile». Insomma «the business of business is business»: il degrado ambientale, la lotta alla povertà e la tutela dei lavoratori sono problemi di competenza del Governo. Se le imprese si occupassero di questi temi, diverrebbero meno efficienti nel perseguire il loro obiettivo primario: produrre ricchezza. Nella visione di Friedman, il perseguimento del profitto e del benessere sociale vengono a coincidere: generando profitti l'impresa esaurisce il suo dovere nei confronti della comunità. Ma questo può accadere quando non ci sono imperfezioni di mercato. Cosa

* ENI Corporate University - Scuola Mattei, Milano
E-mail: stefania.migliavacca@enicorporateuniversity.eni.it

succede nella realtà, quando la competizione non è perfetta ed esistono le esternalità (prima fra tutte quella ambientale)?

Le grandi compagnie sono ormai veri e propri sistemi economici che superano, per dimensione e potere finanziario, molti Stati del mondo. Le grandi aziende sono percepite dai cittadini come gli attori più influenti nella società, più potenti di politici, organismi internazionali e mass-media. Per questo motivo si crea una ragionevole aspettativa che le aziende si assumano responsabilità sociali in merito agli standard di lavoro, all'inquinamento e, più in generale, al miglioramento della qualità della vita. Ciò nonostante va ricordato che le aziende appartengono ad un mondo in cui le scelte avvengono secondo «razionalità economica». L'obbligo morale non può e non deve costituire motivazione sufficiente per l'azienda; occorre valutare il cosiddetto *business case*, vale a dire individuare come e in che misura la CSR può avere un ritorno economico per l'azienda.

1. QUALCOSA È CAMBIATO?

Oggi, pur riconoscendo l'importanza del risultato economico, questo non è più sufficiente a garantire l'approvazione sociale dell'impresa. Una serie di elementi ha concorso a quest'evoluzione: il cambiamento è stato lento e non senza criticità, ed il primo fronte di scontro è stato quello ambientale, seguito poi dalle tematiche sociali.

All'inizio degli anni '70 e per i primi anni '80 era lo Stato che doveva intervenire a regolamentare l'impatto ambientale delle imprese. Gli interventi a tutela dell'ambiente messi in atto dal settore privato consistevano unicamente in azioni

di disinquinamento e risanamento obbligatori.

Le aziende dovevano rispettare le norme ambientali ma ritenevano che queste non fossero affatto compatibili con il mercato, perciò mantenevano un atteggiamento difensivo, opponendo, ove possibile, resistenza agli obblighi di legge.

Nel periodo in questione si sono verificati gravissimi incidenti, alcuni dei quali sono ormai diventati simbolo del problema ambientale: nel 1984 a Bhopal si libera una nube tossica dallo stabilimento chimico della Union Carbide India, causando quasi 8.000 morti solamente nei due giorni successivi l'incidente, e avvelenando per sempre le falde acquifere della zona. Nel 1986 nella centrale nucleare di Chernobyl due esplosioni generano una nube tossica che espone la popolazione ad una radioattività 100 volte superiore a quella della bomba di Hiroshima. Nel 1989 nel Golfo dell'Alaska naufraga la Exxon Valdez, liberando in mare oltre 250 mila barili di greggio, distruggendo l'ecosistema del parco naturale.

Solo negli anni successivi s'inizia ad agire in un'ottica di prevenzione: si afferma il principio che lo sviluppo industriale deve rispettare l'ambiente e le imprese iniziano ad adottare un comportamento collaborativo. Il quadro giuridico si fa progressivamente più organico e si moltiplicano le iniziative di politica ambientale internazionale.

Ma nuove battaglie sono già all'orizzonte. A metà degli anni '90 scoppia lo scandalo degli *sweatshop*: grandi multinazionali, alla ricerca di mano d'opera a basso costo, delocalizzano le produzioni in Paesi in via di sviluppo, sfruttando i lavoratori (molto spesso sotto il limite d'età). Nel frattempo Danone, per la sua politica di li-

enziamenti, è al centro di un'iniziativa di boicottaggio da parte di numerose associazioni di consumatori. Lo stesso accade a Nestlé, coinvolta in uno scandalo sulla distribuzione di latte in polvere nei Paesi in via di sviluppo.

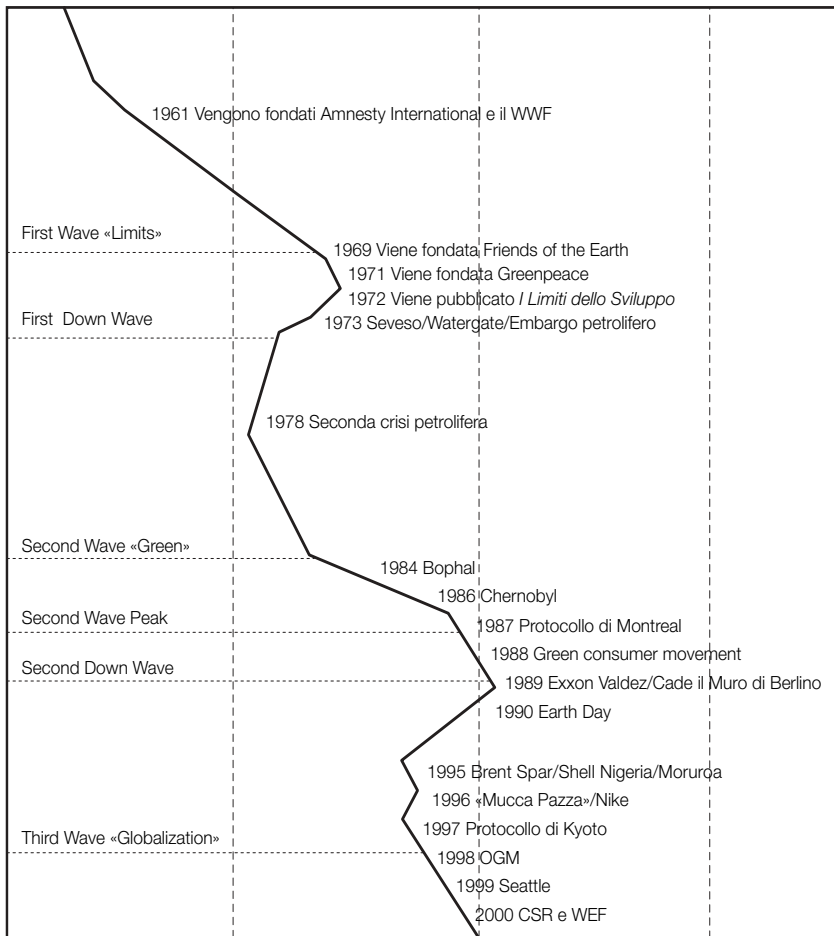
Con la fine degli anni '90, grazie alla formulazione del concetto di «sviluppo sostenibile», si compie un nuovo passo avanti: la crescita economica deve necessariamente coniugarsi alla protezione dell'ambiente e alla tutela dei diritti dei lavoratori e della comunità; in tutto questo, il ruolo dell'industria è cruciale. La tutela del benessere collettivo rientra ora nella *mission* di diverse aziende; le imprese scelgono di essere proattive e propositive, si auto-vincolano e si impongono standard più restrittivi di quelli legali.

Il fallimento di Enron e di Worldcom, nel 2001, ha riproposto con urgenza i temi della *Business Ethics*, della trasparenza e affidabilità della gestione. L'immagine e la credibilità di grandi aziende e delle società di auditing, revisione e certificazione è andata in frantumi in pochi mesi.

La Fig.1 evidenzia in modo abbastanza chiaro in che modo i temi ambientali e sociali siano progressivamente venuti alla ribalta dal 1961 a oggi: si possono distinguere tre ondate, legate strettamente agli avvenimenti storici di questi quattro decenni. La prima onda è indicata come *Limits Wave*, richiamando la pubblicazione del rapporto «I limiti dello sviluppo» del Club di Roma. La seconda è la *Green Wave*, mentre la terza è legata alla globalizzazione.

Questo complesso processo di evoluzione non si è ancora esaurito: il nuovo approccio delle aziende alle tematiche ambientali e sociali ha progressivamente condotto alla defini-

Fig. 1 - WAVES E DOWN WAVES, 1961-2001



Fonte: adattato da Elkington (2003).

zione di *Corporate Social Responsibility*, un concetto più completo e globale della semplice politica ambientale, che vede l'azienda assumersi responsabilità a 360 gradi nei confronti della comunità. La politica ambientale delle aziende sempre più spesso confluisce in una strategia completa che riguarda ambiente, lavoro, etica degli affari, equità e sostenibilità. Le aziende s'impegnano volontariamente a contribuire ad uno sviluppo economico sostenibile, collaborando con i lavoratori, le loro famiglie e l'intera comunità per migliorarne la qualità della vita.

Come avviene per qualunque argomento di attualità, economico o meno, anche la CSR ha i suoi oppositori. Da-

vid Henderson, ex-capo economista dell'OCSE, si è detto sicuro che Adam Smith, sentendo parlare di CSR, si rivolterebbe nella tomba («The Economist» 15 novembre 2001). In realtà non vi è nulla nella CSR che smentisca la «mano invisibile». L'impresa che adotta volontariamente standard più severi di quelli imposti dalla legge non agisce per puro spirito di sacrificio, ma sulla base di una precisa strategia, perseguendo reali vantaggi competitivi sul mercato. Perciò, nella migliore tradizione smithiana, il perseguimento di un fine egoistico porta contemporaneamente ad un beneficio collettivo. Quest'ultimo non consiste più solamente in ricchezza e lavoro per tutti, ma abbraccia i temi dell'ambiente,

dell'equità e della tutela dell'individuo.

Secondo i sostenitori, la CSR è un concetto fortemente basato sui fatti, non solo sulla morale o sulla filosofia. Secondo altri si tratterebbe invece di una specie di «moda», di una nuova trovata di marketing, di una tendenza di management passeggera, com'è avvenuto negli anni '80 per il *Total Quality Management*. In ogni caso, è senza dubbio un elemento entrato nell'agenda delle aziende, dei policy-maker e degli accademici, in armonia, e non in contraddizione, con la massimizzazione del profitto. La CSR non è un'aggiunta alle attività del *core business*, bensì un modo di gestire e sviluppare il *core business*.

2. IL PUNTO DI PARTENZA

Per capire da dove si origina questa nuova *way of business* occorre partire dal concetto di etica d'impresa.

Per cominciare possiamo citare la teoria di Donaldson del modello di contratto sociale. Secondo questa visione, è l'etica stessa a legittimare l'esistenza dell'impresa, perché promuove uno scambio corretto tra i benefici che l'impresa trae dal contesto ambientale e quelli che l'impresa procura alla società. Questi ultimi devono essere tali da compensare i costi sociali relativi allo sfruttamento delle risorse non rinnovabili, allo sforzo dei lavoratori e alle eventuali tensioni sociali e politiche. Pertanto la responsabilità d'impresa va interpretata come responsabilità verso tutti gli *stakeholders*, con lo scopo di garantire a ciascuno un giusto equilibrio tra contributo offerto e beneficio ricevuto, in termini economici e morali.

Un altro contributo illustre all'argomento viene da Carroll

e dalla sua famosa «piramide delle responsabilità d'impresa». Alla base della piramide troviamo le responsabilità economiche, vale a dire la creazione del valore. Al livello superiore vi è la responsabilità legale, cioè dell'agire nel rispetto delle leggi vigenti. Al terzo livello Carroll colloca le responsabilità etiche: l'impresa deve conoscere e rispettare le norme etiche, nel loro continuo divenire. Infine in cima alla piramide (e quindi ben distinte da quelle etiche) si trovano le responsabilità filantropiche. Quest'ultima distinzione è molto importante poiché Carroll ritiene che le finalità etiche rientrino nei doveri dell'azienda, mentre quelle filantropiche rimangono a discrezione del management.

Come si passa da etica d'impresa a *Corporate Social Responsibility*? Potremmo indicare almeno due elementi. Anzitutto il progressivo formarsi di una vera e propria coscienza ambientale e sociale del cittadino-consumatore (l'affermarsi della cosiddetta sovranità del consumatore), in parte attraverso il processo già discusso nella Fig. 1. Per citare un altro esempio, nel 1997 Nike, al centro di un boicottaggio contro lo sfruttamento del lavoro minorile, vide le sue azioni precipitare da 66 a 39 dollari in soli quattro mesi. Questo significa che chi acquista un prodotto non è più soggetto passivo, che ricerca solo il soddisfacimen-

to di un bisogno con la minima spesa, ma diventa attore del mercato, consapevole del suo potere contrattuale. Possiamo dire che il moderno consumatore trae una maggiore utilità (un *ethical premium*, come viene definito in Small e Zivin 2002) dalla consapevolezza di acquistare da un'azienda di cui conosce e approva le pratiche.

Nell'abitare, nel vestire, nel viaggiare, nel nutrirsi, nell'investire i risparmi, il consumatore è sempre più consapevole di trovarsi di fronte a scelte con ricadute significative e spesso invisibili, che cerca di analizzare attentamente per comprendere i possibili costi e benefici per se stesso, per la comunità, per il mondo. La globalizzazione delle produzioni, dei consumi, delle informazioni, amplifica enormemente la complessità di queste scelte.

In secondo luogo, con la globalizzazione l'impresa ha perso la sua connotazione territoriale. Peter Drucker, guru del management moderno, ha descritto questo fenomeno con una metafora: fino a qualche anno fa, le imprese erano come le piramidi, enormi strutture ancorate a terra, attorno alle quali si sviluppavano molteplici attività. Ora invece sono più simili ad accampamenti nomadi: possono essere levate in ogni momento e trasferite altrove. Di conseguenza, se prima l'imprenditore doveva rendere conto principalmente alla

popolazione locale, a cui offriva occupazione e che rappresentava buona parte del suo mercato di sbocco, ora questa relazione va perdendosi.

L'impresa si relaziona con un mercato globale, che non si accontenta più della mera generazione di profitto, ma è molto più esigente. Ne deriva la necessità per l'impresa di comunicare attraverso nuovi strumenti, come il bilancio ambientale, il rapporto di sostenibilità, il *cause-related marketing* e via dicendo. Si allarga anche la cerchia dei soggetti coinvolti: non più solo gli *shareholders*, chi detiene le azioni di una società, ma tutti gli *stakeholders*, chiunque abbia un qualche coinvolgimento d'interessi nell'attività dell'azienda.

Riassumendo, è vero che la CSR è basata su un impegno volontario dell'azienda, che va al di là degli obblighi di legge, tuttavia si può vedere la CSR come una reazione alla pressione della comunità. Non è un'imposizione dello Stato, ma del cliente-consumatore: è una risposta ad uno stimolo indotto dall'esterno. La coscienza ambientale e sociale non nasce nell'azienda, ma entra nell'azienda attraverso il manifestarsi di un preciso indirizzo dell'opinione pubblica.

3. IL LIBRO VERDE E LA STRATEGIA EUROPEA

A conferma del ruolo di spicco assunto da queste tematiche, nel luglio 2001 l'Unione Europea ha pubblicato un Libro Verde sulla responsabilità sociale d'impresa, ritenendolo uno strumento utile per realizzare l'obiettivo stabilito dal Consiglio Europeo di Lisbona nel 2000: «divenire la knowledge-based economy più competitiva e più dinamica del mondo, capace di una crescita



economica sostenibile accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale».

Nel Libro Verde la CSR è definita come: «l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici, ma anche andare al di là, investendo nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate».

Il termine «responsabilità» si riferisce alla tensione a soddisfare delle legittime attese, anche non economiche, degli *stakeholders*, e contemporaneamente implica la presenza di spazi di discrezionalità nel decidere ambiti e modalità di intervento.

Il Libro Verde si propone di indagare in che modo l'Unione Europea potrebbe promuovere la diffusione della CSR, e in particolare come valorizzare le esperienze esistenti, «migliorando la trasparenza e rafforzando l'affidabilità della valutazione e della convalida delle varie iniziative realizzate in Europa».

Il Libro Verde pone l'accento su un punto importante: attualmente, la responsabilità sociale d'impresa è promossa prevalentemente da grandi società o da multinazionali, anche se essa riveste un'uguale importanza per tutti i tipi di imprese e per tutti i settori di attività.

Prendiamo come esempio l'Italia: negli ultimi anni il numero d'impresе che pubblicano un Rapporto Ambientale è decisamente aumentato, passando da 4 nel 1993 a quasi 40 nel 2001 (FEEM 2002).

Come si può vedere nella Tab.1, i rapporti ambientali e

Tab. 1 - **RAPPORTI AMBIENTALI E DI SOSTENIBILITÀ PUBBLICATI IN ITALIA**

| Settori | Distribuzione % |
|-------------------|-----------------|
| Servizi | 34 |
| Oil & Gas | 24 |
| Chimico | 15 |
| Manifatturiero | 13 |
| Finanziario | 5 |
| Automobilistico | 3 |
| Telecomunicazioni | 3 |
| Trasporti | 3 |

Fonte: FEEM (2002).

di sostenibilità sono principalmente appannaggio del settore Oil & Gas (24%), della chimica (15%) e dei servizi (34%). Nel caso della chimica e del settore Oil & Gas, la reputazione ambientale è messa costantemente a rischio dal tipo di attività, perciò questi settori subiscono una forte pressione da parte degli *stakeholders*. Il primato del settore dei servizi si spiega con il fatto che si tratta di un settore molto sviluppato, con un peso notevole nell'economia. Inoltre questo settore è molto attento alla comunicazione, di conseguenza più sensibile al tema della reportistica in generale. Al contrario, stupisce la piccola percentuale del settore trasporti e auto, e la quota modesta della manifattura, dal momento che l'impatto ambientale di questi settori è notevole.

La Fig. 2 mostra la distribuzione delle imprese che pubbli-

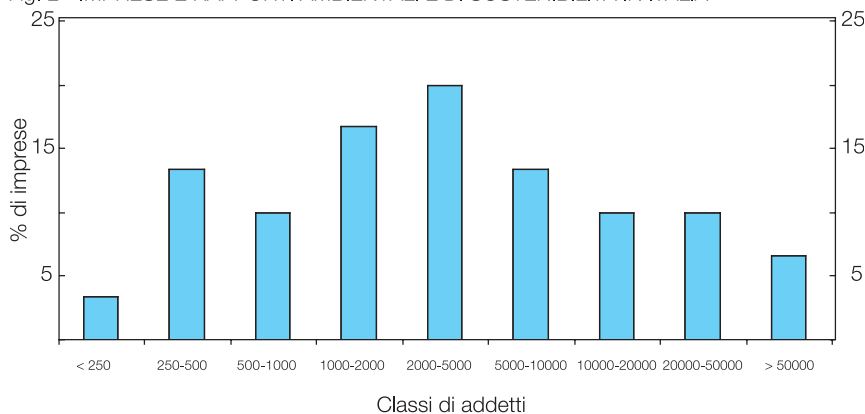
cano rapporti di sostenibilità in base al numero degli addetti. Tenendo conto che il 99% delle imprese italiane ha meno di 250 dipendenti (Fonte: ISTAT), risulta evidente lo squilibrio.

Nel contesto italiano, è fondamentale che la CSR sia più ampiamente applicata nell'ambito delle microimprese, poiché il loro apporto all'economia e all'occupazione è il più importante.

Nel contesto europeo occorre anche sottolineare la debolezza della domanda di prodotti *environmental friendly*. Nonostante il 69% dei cittadini europei nel 1995 abbia dichiarato di essere disposto a spendere di più per prodotti eco-compatibili (Eurobarometer 1995), osservando l'andamento dei consumi emerge che le scelte reali prediligono ancora prodotti di marca conosciuta o più convenienti, indipendentemente dalle loro caratteristiche ambientali. Esiste in altre parole una divergenza tra ciò che il consumatore dichiara e il comportamento reale, il che non incoraggia le aziende ad impegnarsi in questo genere di prodotti.

Alla pubblicazione del Libro Verde ha fatto seguito un periodo di consultazioni, nel corso del quale sono emerse criticità e suggerimenti sul

Fig. 2 - IMPRESE E RAPPORTI AMBIENTALI E DI SOSTENIBILITÀ IN ITALIA



Fonte: FEEM (2002).

tema della CSR. Le imprese insistono sulla natura volontaria della CSR. Anche per questo non sono propense ad accettare procedure omogenee del tipo *one size fits all*. Definire normative vincolanti per la CSR potrebbe essere controproducente, penalizzando la creatività e l'innovazione delle aziende, elementi che hanno garantito fino ad ora il successo della CSR. Inoltre si perderebbe una caratteristica fondamentale della CSR: *to go beyond law*.

I sindacati affermano invece che le iniziative volontarie non sono sufficienti a garantire i diritti dei cittadini e dei lavoratori. Inoltre le iniziative di CSR non possono essere realizzate e valutate unilateralmente dalle aziende.

La comunità degli investitori sottolinea l'esigenza di aumentare la trasparenza sulle pratiche di CSR, sulle metodologie di *reporting e rating* sociale e ambientale e sulla gestione dei fondi etici.

Le associazioni di consumatori insistono sull'importanza dell'informazione sulle condizioni etiche, sociali ed ambientali in cui beni e servizi vengono prodotti, distribuiti e smaltiti, allo scopo di permettere scelte di consumo consapevoli.

In altre parole, la questione dibattuta è: la CSR richiede una regolamentazione? Quanta, in quale misura e da parte di chi? Attualmente non c'è accordo nemmeno su quale debba essere la natura e il preciso scopo della regolazione. Le autorità dovrebbero concentrarsi su un approccio *command & control*, oppure fornire semplicemente strumenti, come programmi di etichettatura, certificazioni, sistemi di *rating*? Chi ha diritto a sedere al tavolo delle trattative?

Un altro elemento che alimenta le controversie è il fatto

che non sia ancora chiara la relazione tra CSR e performance economico-finanziaria delle imprese. In altre parole, è dubbia l'esistenza di una correlazione positiva tra le due variabili, e soprattutto non si è in grado di quantificare questa ipotetica relazione. Un'altra questione che si profila all'orizzonte è il problema della scarsità di personale qualificato e di progetti di formazione e training sui temi della CSR. Sicuramente l'intervento della Commissione Europea può contribuire positivamente su alcuni di questi aspetti:

- diffusione della conoscenza e dell'informazione sui risvolti positivi della CSR, in particolare nei Paesi in via di sviluppo;

- scambio di esperienze e *best practice* di CSR tra le imprese. Creare occasioni di scambio e confronto tra imprese a livello locale, regionale e nazionale è fondamentale per arrivare a creare un network di dialogo e collaborazione;

- formazione manageriale orientata alla CSR: la formazione e il training non solo del management, ma anche degli impiegati e di tutti i lavoratori, è un elemento fondamentale. Occorre quindi una vera e propria azione di *capacity building*, per una nuova generazione di professionisti, la cui caratteristica principale dev'essere la capacità di pensare *across traditional boundaries*, sia professionali che geografici e culturali. La Commissione Europea prevede un fondo specifico (*European Social Fund*) dedicato alla formazione avanzata anche sui temi della CSR;

- incoraggiare la diffusione della CSR nelle PMI: occorre capire quali sono le peculiarità di questa realtà aziendale. Si potrebbe pensare alla predisposizione di materiale informativo e *toolkit* a disposizione

delle PMI che si dimostrano interessate alla CSR ma che non sanno bene come procedere.

4. GLI STRUMENTI

Dal punto di vista più concreto, la Commissione Europea mira a promuovere una progressiva convergenza degli strumenti della CSR verso alcuni standard, la cui principale caratteristica deve essere la trasparenza («...promoting convergence and transparency of CSR practices and tools...»). Tutto ciò con un'attenzione particolare ai Paesi candidati all'ingresso nell'Unione, e alle opportunità che la CSR può rappresentare per il loro sviluppo futuro.

La trasparenza è un elemento fondamentale: non esistendo standard internazionali vincolanti, l'informazione avviene sotto forme estremamente eterogenee. Il proliferare di diversi strumenti di CSR difficilmente confrontabili tra loro, può generare confusione nei consumatori e negli investitori. Individuare criteri di valutazione delle performance ambientali non è semplice: di conseguenza una volta individuati questi criteri è necessario che vengano resi noti, trasparenti ed omogenei. Solo in questo modo è possibile creare punti di riferimento, una sorta di *benchmarking* cui ricondurre le diverse esperienze.

Per il modo in cui la CSR si è diffusa finora, per via del suo carattere di spontaneità, il sentiero di sviluppo non ha seguito i criteri della trasparenza e dell'omogeneità a degli standard. Si contrappongono la necessità di garantire trasparenza e consentire *benchmarking* con la flessibilità degli strumenti di CSR. Occorre capire se e in che modo è possibile creare ora questa struttura, e soprattutto se i benefici

che ne derivano superano i costi dello sforzo necessario. Per rispettare il più possibile la natura della CSR questo procedimento di «regolamentazione» andrebbe condotto in stretta collaborazione con le imprese.

Analizziamo di seguito gli strumenti che, secondo le decisioni della Commissione Europea, richiederebbero maggiore omogeneità.

4.1. Codici di condotta

I codici di condotta sono uno strumento nuovo e molto importante per la difesa dei diritti fondamentali degli individui, per la tutela dei lavoratori, per la protezione dell'ambiente e per la prevenzione dei fenomeni di corruzione e discriminazione. L'importanza di questi codici di condotta diventa ancora più rilevante in quei Paesi in cui lo Stato non è in grado di garantire la tutela di quei diritti, nemmeno nei loro standard minimi. Va in ogni caso sottolineato che tali codici sono complementari alle norme vigenti e ai contratti collettivi e non possono sostituirle. La Commissione ritiene che questi codici di condotta debbano fare riferimento, come minimo comune denominatore, alle convenzioni dell'*International Labour Organization* e alle linee guida stabilite dall'OCSE per le imprese multinazionali (OCSE 2001). Occorre inoltre coinvolgere attivamente gli *stakeholders* di rilievo nell'elaborazione, applicazione e monitoraggio del codice di condotta.

4.2. Management standard

Poiché la CSR coinvolge aspetti diversi nell'azienda, dal rapporto con i fornitori all'organizzazione del personale, il *Management System* è molto importante. Strumenti di ge-

stione come la Qualità Totale possono aiutare l'azienda a creare un quadro preciso del proprio impatto sociale ed ambientale, e a gestirlo nel modo corretto. Un altro esempio è l'*Eco-Management and Audit Scheme* (EMAS), che consiste nell'adesione volontaria ad uno schema di gestione. In questo modo le compagnie dimostrano la volontà di valutare, gestire e migliorare le loro performance economiche ed ambientali.

4.3. Procedure e criteri di accounting, auditing e reporting

In un primo momento, la totale flessibilità delle forme di *reporting* è stata determinante per la diffusione, permettendo a qualunque attività di realizzare un report. Con l'evolversi del fenomeno e con il crescere dell'importanza attribuita a questi documenti, diventa pressante la necessità di individuare univocamente quali informazioni devono esservi contenute, gli indicatori da utilizzare e i criteri di affidabilità e valutazione, almeno all'interno di settori di attività omogenei. A questo proposito, le linee guida elaborate da *Global*

Reporting Initiative sono un ottimo esempio, anche perché elaborate con collaborazione e vasto consenso degli operatori (GRI 2002).

4.4. Labelling

Il diritto dei consumatori all'informazione è sancito nel trattato dell'Unione Europea. L'informazione deve essere completa e accessibile, in particolare quella concernente le condizioni in cui avviene la produzione di un certo bene o servizio, dal momento che i consumatori esprimono un interesse crescente per le produzioni socialmente responsabili. Queste informazioni possono derivare da molte fonti, ma come riconoscere quelle attendibili? La *EU Ecolabel* è un'etichettatura certificata che viene assegnata a prodotti con elevata qualità ambientale. Trasparenza e credibilità derivano proprio dalla certificazione, verificata e monitorata da società terze indipendenti. Entro il 2006 la Commissione si impegna a controllare tutti i programmi di etichettatura privati per verificarne l'attendibilità e la trasparenza.

5. BUONE AZIONI

Il Libro Verde evidenzia come la responsabilità sociale delle imprese abbia un duplice impatto economico: diretto e indiretto. Risultati positivi diretti derivano da un migliore ambiente di lavoro, che si traduce in un maggiore impegno e in una maggiore produttività dei lavoratori, oppure da una gestione efficiente delle risorse naturali (risparmio di energia, impiego di fonti rinnovabili, *waste management*) o ancora dalla riduzione del rischio ambientale. Parallelamente gli effetti indiretti derivano dalla crescente attenzio-



ne dei consumatori e degli investitori nelle loro scelte di mercato, che tendono a premiare alcune politiche aziendali.

A questo proposito, va sottolineato come le istituzioni finanziarie facciano sempre più spesso ricorso a criteri sociali ed ecologici per valutare il rischio di prestito o di investimento nei confronti delle imprese. Va da sé che per un'impresa l'essere rappresentata in un indice borsistico di valori etici, e quindi riconosciuta come socialmente responsabile, gioca a favore della quotazione e comporta un vantaggio finanziario concreto.

Nel 1989, Amy Domini, Peter Kinder e Steve Lydenberg iniziano a lavorare al *Domini 400 Social Index*, un indice borsistico che comprende 400 grandi compagnie statunitensi, selezionate in base ad una serie di criteri sociali ed ambientali. L'anno successivo, nasce il *Domini Social Equity Fund*, fondo che riproduce sostanzialmente l'indice suddetto, e che oggi è il fondo d'investimento etico più interessante del panorama statunitense. Il capitale gestito dal fondo al 31 luglio 2000 ammontava a 1.480 mil. dollari. I criteri utilizzati per la composizione del fondo sono riportati in Tab. 2.

Sulla scia del successo di queste due iniziative nasce la *Kinder Lydenberg & Domini Co.*, la più importante società di rating ambientale e sociale a livello mondiale, che offre servizi a oltre 100 fondi di investimento etici e si occupa di monitorare costantemente i titoli compresi nell'indice e nel fondo.

Nel settembre del 1999 nasce il *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI), il primo *benchmark* etico mondiale, seguito nel 2001 dal *DJSI STOXX* che si riferisce invece alla sola Europa.

Tab. 2 - CRITERI PER LA COMPOSIZIONE DEL DOMINI SOCIAL EQUITY FUND

| Criteri negativi | Criteri positivi |
|---|---|
| Prodotti e materie prime gravemente dannose per l'ambiente | Politiche di prevenzione dell'inquinamento |
| Problemi di rispetto della normativa e controversie sui cambiamenti climatici | Combustibili alternativi e fonti rinnovabili |
| Controversie sulla sicurezza dei lavoratori | Riciclaggio |
| Compensi eccessivi per il top management e gli amministratori | Rapporti costruttivi con i sindacati |
| Produzione di alcolici | Dialogo con gruppi ambientalisti |
| Produzione di tabacco | Pari opportunità a tutti i livelli dell'azienda |
| Gioco d'azzardo | Sostegno alle politiche sull'educazione |
| Energia nucleare e forniture militari | Sostegno alle politiche per la casa |
| | Qualità dei prodotti e R&D |
| | Rapporti costruttivi con le comunità locali |
| | Donazioni particolarmente generose |
| | Politiche non-discriminanti per minoranze etniche |

Il DJSI include il miglior 10% in termini di sostenibilità delle compagnie presenti nel *Dow Jones Global Index*, mentre il *DJSI STOXX* comprende il miglior 20% del *Dow Jones STOXX 600 Index*. Entrambi gli indici impiegano il criterio del «migliore della classe», scegliendo i leader in sostenibilità all'interno di ciascun settore. Questa è la principale differenza rispetto al DSI: nei DJSI nessun settore è escluso a priori, come ad esempio le multinazionali del tabacco o le compagnie legate al settore della difesa, ma tutto dipende dalla loro performance di sostenibilità. Se queste compagnie, pur appartenendo a settori critici, dimostrano di saper gestire in modo responsabile la loro attività, possono essere incluse nell'indice.

Ma qual è stato l'andamento di questi indici? Il DSI in questi anni ha superato dell'1% lo *Standard & Poor 500* in termini di rendimento globale annualizzato (tenuto conto di un adeguamento dei rischi), mentre il *Dow Jones Sustainable Index* è progredito del 180% dal 1993, contro il 125% del *Dow Jones Global Index* (dati KLD Research & Analytics Social Investment Solutions). Questi dati vanno ovviamente considerati a fondo: in realtà alcuni osservano che il paniere del DSI replica nella sostanza lo *Standard & Poor* con l'eccezione rilevante del settore

impegnato in contratti di fornitura con il Ministero della Difesa americano e di numerose imprese petrolchimiche. Visto l'andamento negativo di questi settori negli ultimi anni, questo potrebbe spiegare la miglior performance del DSI.

Come emerge da un'inchiesta del *Social Investment Forum*, l'investimento etico rappresentata una valida alternativa per i risparmiatori americani: attualmente assorbe circa 2 mila dei 16 mila mld. doll. gestiti da fondi comuni. L'inchiesta giunge ad una conclusione analoga nel Regno Unito: il 59% delle attività finanziarie dei fondi pensione britannici (investitori portati a guardare al lungo termine) converge in risparmio gestito in modo etico.

Quali potrebbero essere i fattori che consentono a questi fondi etici di performare meglio del mercato? Certamente non possono essere solo le buone intenzioni. Una spiegazione potrebbe essere che, investendo in imprese che seguono standard rigorosi (sotto il profilo ambientale e sociale), finiscono per indirizzare i loro impieghi verso imprese consolidate, con tradizione, e di conseguenza meno sensibili alle flessioni negative del mercato. Tra quelle più frequenti nei portafogli etici troviamo infatti Nestlé, Toshiba, Norsk Hydro, Danone, Bayer, Nortel Network. Quello che

accade spesse volte è che le multinazionali più sensibili ai temi della CSR sono proprio quelle che, per settore di attività (chimica, energia, etc.) o per eventi accaduti in passato (come Nestlè e Nike), sono guardate con più diffidenza dal consumatore-investitore, e conoscono bene i rischi di una «cattiva reputazione».

È difficile valutare con precisione ciò che determina la redditività finanziaria di un'impresa socialmente responsabile. Uno studio di *Industry Week* del 2001 mostra che il 50% degli eccellenti risultati delle imprese socialmente responsabili sono imputabili al loro impegno sociale, mentre l'altra metà si spiega con le prestazioni dei loro settori.

D'altra parte sembra ragionevole aspettarsi che un'impresa socialmente responsabile registri benefici superiori alla media, poiché la sua attitudine a risolvere con successo problemi ecologici e sociali può costituire una misura credibile della qualità del management. È inoltre evidente che politiche ambientali e sociali di tipo «preventivo» contribuiscono a minimizzare i rischi, anticipando e prevenendo eventi critici o danni ambientali, e di conseguenza i costi connessi alle cause legali e agli interventi di bonifica o ripristino. In questo modo uno dei fattori di rischio per l'oscillazione del prezzo delle azioni viene tenuto sotto controllo.

Affinché l'investimento socialmente responsabile sia in grado di progredire, i mercati finanziari devono essere ulteriormente sensibilizzati al suo potenziale di redditività. Proprio con questo obiettivo nasce nel 1991 il *Social Investment Forum* nel Regno Unito, e a seguire una serie di «forum» dedicati all'investimento sociale recentemente creati in Francia, in Germania, nei Paesi

si Bassi e in Italia. Proprio il Forum italiano dichiara che la sua missione «è la promozione della cultura dello sviluppo sostenibile presso la comunità finanziaria italiana».

6. CONCLUSIONI

Il rapporto tra le imprese, l'ambiente e le tematiche sociali ha subito una forte evoluzione negli ultimi decenni: da una fase conflittuale ad una fase attiva e propositiva.

L'attenzione alle problematiche ambientali è andata crescendo e allargando il suo spettro, fino a confluire, insieme alla tutela del lavoro e del benessere sociale, nel concetto di *Corporate Social Responsibility*, presto entrato nella *mission* di molte grandi imprese.

Volendo riassumerne gli elementi caratterizzanti, potremmo dire che la CSR:

- è una condotta di business che va oltre gli obblighi di legge, adottata volontariamente perché ritenuta nell'interesse stesso dell'azienda;

- è legata indissolubilmente al concetto di sviluppo sostenibile;

- non è un'aggiunta alle attività del *core business*, bensì un modo di gestire e sviluppare il *core business*.

Iniziative riconducibili alla CSR esistono già da tempo, tuttavia il fattore innovativo è lo sforzo di gestire strategicamente questo elemento e di creare nuovi strumenti, peculiari per ciascun contesto e settore di attività in cui l'azienda opera. La diffusione della CSR si deve soprattutto ai recenti sviluppi della società e dei mercati:

- la globalizzazione, che ha aperto nuovi orizzonti di opportunità ma ha contemporaneamente reso più complesse le dinamiche organizzative di qualunque attività economica.

Moltiplicandosi le attività internazionali, la responsabilità aziendale si è allargata, soprattutto verso i Paesi in via di sviluppo;

- immagine e reputazione hanno assunto un ruolo cruciale in una realtà economica in cui la pressione di consumatori e *Non-Governmental Organizations* sui temi dell'informazione e della trasparenza è sempre maggiore;

- una conseguenza di quanto detto sopra è la richiesta da parte della comunità finanziaria di informazione che vada al di là del classico *reporting* finanziario, al fine di individuare i possibili fattori di successo o di rischio legati all'etica e all'ambiente;

- conoscenza e innovazione sono le variabili competitive del futuro, perciò è interesse delle imprese trattenere e motivare il personale di valore.

Il carattere volontario di questa scelta è un elemento chiave del suo successo, ed al tempo stesso è la conferma che essere socialmente responsabile non intacca l'efficienza dell'azienda.

Il Libro Verde pubblicato dall'Unione Europea è un segnale forte, che da un lato pone l'accento sulla rilevanza che la CSR ha assunto, dall'altro dimostra la volontà della UE di sostenere e diffondere la responsabilità sociale.

Anche il successo della cosiddetta «finanza etica» e dei fondi d'investimento socialmente responsabile è un segnale che la comunità apprezza la CSR e che le aziende ne traggono un vantaggio concreto.

Molti interrogativi rimangono ancora sospesi: in primo luogo, la CSR è davvero una forma di proattività dell'azienda? Oppure è una reazione, un adeguamento, non più ad una norma di legge ma ad una norma sociale, dettata dal cliente-consumatore anziché dallo

Stato? In realtà, è veramente importante stabilire da dove proviene questo impulso? O forse ciò che importa è sostenerlo nel tempo?

Di fatto occorre interrogarsi sulla sostenibilità della CSR. Anche supponendo un impegno sociale concreto, occorre riconoscere che l'azienda ha alcuni obblighi cui deve dare la precedenza. In altre parole «Will corporations be good citizens in bad times as well as

good?» (Vogl 2003). Se è vero che il profitto non può essere l'unico obiettivo dell'azienda, è anche vero che esso non può essere sacrificato alla comunità. Com'è emerso dall'indagine di Eurobarometer, per molte compagnie la CSR è una forma di *reputation management*, un investimento sull'immagine, e per questo c'è il rischio che venga accantonata quando la situazione economica peggiora.

Ad ogni modo la CSR non appare una negazione dell'*invisible hand* ma un nuovo strumento di cui le imprese dispongono per realizzare una nuova forma di «profitto»: un risultato economico che si accompagna al benessere sociale sostenibile, che è difficilmente monetizzabile non perché non abbia valore, ma perché non ha prezzo.

Milano, Novembre 2003

Le opinioni espresse in questo articolo sono dell'autore e non riflettono, necessariamente, la posizione dell'istituzione nella quale lavora.

BIBLIOGRAFIA

- Barometer (1999), *Business International Environmental Barometer*, research for EC DG Industry.
- BIANCHI D., MAURI D., SAMMARCO G. (2002), *Dal bilancio sociale al bilancio di sostenibilità: metodologie ed esperienze a confronto*, in FEEM, *op. cit.*
- Domini Social Investment (2002), *Annual Report 2002*, dal sito www.domini.com
- ELKINGTON J. (2001), *The Chrysalis Economy: how citizen CEO's and corporation can fuse values with value creation*, John Wiley & Sons.
- ELKINGTON J. (2003), *Balance Sheet, Boards, Brands, Business Models*, CBS Conference Proceedings, Copenhagen.
- Eurobarometer (1995), *Europeans and the environment*, European Commission, Bruxelles.
- European Commission (2002a), *European SMEs and social and environmental responsibility*, in «Observatory of European SMEs», n. 4.
- European Commission (2002b), *Corporate social responsibility: a business contribution to sustainable development*, Directorate-General for Employment and Social Affairs, Lussemburgo.
- FEEM (1998a), *Corporate Environmental Reporting: who is doing it?*, Environmental Communication Observatory.
- FEEM (1998b), *Environmental Indicators for EMAS Environmental Statements*, Environmental Communication Observatory.
- FEEM (1998c), *Iso 14001 or EMAS? That is the question*, Environmental Communication Observatory.
- FEEM (2001), *Il rapporto ambientale d'impresa: linee guida per la redazione*, Forum Rapporti Ambientali.
- FEEM (2002), *Rapporto sullo sviluppo sostenibile*, Fondazione ENI Enrico Mattei, Milano.
- Forum for the Future (2002), *Sustainability Pays*, Forum for the Future, Londra.
- GRI (2002), *Sustainability Reporting Guidelines*, Global Reporting Initiatives, Boston.
- LA CAMERA F., RAVAZZI DOUVAN A. (2002), *Sostenibilità ambientale e industria energetica*, Ministero dell'Ambiente, Servizio per lo sviluppo sostenibile.
- LINNANEN L., PANAPANAN V.M. (2002), *Management of Corporate Responsibility towards sustainability: triple bottom line approach*, Helsinki University of Technology.
- MARGOLIS J.D., WALSH J.P. (2001), *Misery loves companies: whither social initiatives by business?*, Harvard Business School.
- MARTIN R.L. (2002), *The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility*, in «Harvard Business Review», marzo.
- MAURI D. (2002), *La comunicazione della Sostenibilità in Italia*, Fondazione ENI Enrico Mattei.
- MORO M., VICINI G. (2002), *L'informativa ambientale nei bilanci d'esercizio: risultati di un'indagine empirica nel settore oil & gas*, Fondazione ENI Enrico Mattei.
- OCSE (2001), *Corporate Responsibility: private initiative and public goals*, Parigi.
- ORLITZKY M. (2002), *Does Firm Size Confound the Relationship between Corporate Social Performance and Firm Financial Performance?* Australian Graduate School of Management.
- SALOMONE R., VICINI G. (2002), *La gestione ambientale d'impresa in Europa e in Italia: territori a confronto*, in FEEM, *op. cit.*
- SMALL A.A., GRAFF ZIVIN J. (2002), *A Modigliani-Miller Theory of Corporate Social Responsibility*, Columbia University, working paper.
- SIF (2001), *2001 Report on socially responsible investing trends in the United States*, Social Investment Forum.
- UE (2001), *Libro Verde: promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles.
- VOGL A.J. (2003), *Does it pay to be good?*, in «Across the Board», sett-ott.
- WEO (2002), *Global Corporate Citizenship*, World Economic Forum.
- WBCSD (2002), *Corporate Social Responsibility*, World Business Council for Sustainable Development.