

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI
DEL PIEMONTE ORIENTALE**

“Amedeo Avogadro”

Facoltà di SCIENZE POLITICHE

Corso di Laurea in Economia e Politiche
Pubbliche, Ambiente e Cultura

Tesi di Laurea

**LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY NELLE PMI:
IL CASO PIEMONTE**

Relatore:

Chiar.mo Prof. Alberto Cassone

Correlatore:

Chiar.mo Prof. Giovanni Ramello

Candidato:

Lucia Zippo

Anno Accademico 2009- 2010

Indice

Introduzione	p. 6
Capitolo primo: La corporate social responsibility	p. 9
1. La c.s.r.	p. 9
2. Breve excursus storico	p. 15
3. Contesto economico e sociale	p. 19
Capitolo secondo: C.s.r. e reputazione	P. 33
1. La c.s.r. come valore aggiunto	P. 33
2. Consenso e reputazione sociale nelle PMI	P. 37
Capitolo terzo: Report caso Piemonte	p. 43
1. Il metodo	P. 44
2. Esiti del check-up: premesse	p. 47
3. Esiti del check-up: analisi	p. 48
Conclusioni	p. 94
Bibliografia	p. 97
Sitografia	p. 101

Indice dei grafici, delle figure e delle tabelle

<i>Grafico 1 – Risorse umane utilizzate</i>	<i>p. 48</i>
<i>Grafico 2 – Aziende responsabili: numero delle azioni</i>	<i>p 49</i>
<i>Grafico 3 – Macro-settore di attività</i>	<i>p. 50</i>
<i>Grafico 4 – Tutte le azioni realizzate</i>	<i>p. 51</i>
<i>Grafico 5 – Redazione Bilancio Sociale o di Sostenibilità – motivazione</i>	<i>p. 55</i>
<i>Grafico 6 – Aziende responsabili: le principali azioni Attuate</i>	<i>p. 56</i>
<i>Grafico 7 – Specifiche policy in tema di risorse umane</i>	<i>p. 61</i>
<i>Grafico 8 – Certificazione sicurezza Ohsas 18001 - Motivazione</i>	<i>p. 64</i>
<i>Grafico 9 – Adozione di un codice etico aziendale – motivazione</i>	<i>p. 67</i>
<i>Grafico 10 - Azioni su ambiti non profit a favore del territorio (sport, scuole, cultura, giovani, ambiente, welfare, volontariato aziendale, ecc. – motivazione</i>	<i>p. 68</i>
<i>Grafico 11 – Valutazioni delle azioni realizzate</i>	<i>p. 71</i>

<i>Figura 1 – Diagramma ad albero risorse umane T.I.</i>	<i>p. 81</i>
<i>Figura 2 – Diagramma ad albero risorse umane PMI</i>	<i>p. 84</i>
<i>Figura 3 – Diagramma ad albero certificazione ISO EMAS (T.I.)</i>	<i>p. 89</i>
<i>Figura 4 – Diagramma ad albero certificazione ISO EMAS (PMI)</i>	<i>p. 92</i>
<i>Tabella 1 – Aziende rispondenti suddivise per Provincia</i>	<i>p. 46</i>
<i>Tabella 2 – PMI responsabili: le principali azioni in campo</i>	<i>p. 57</i>

Introduzione

In un contesto nel quale i fenomeni di internazionalizzazione e di globalizzazione dei mercati hanno portato le economie a competere in aree più vaste rispetto alle realtà nazionali e all'intensificazione degli scambi tra Paesi, le imprese si sono trovate a dover ricercare una specializzazione produttiva nelle realtà economiche che hanno minori costi dei fattori produttivi. Tutto questo ha portato ad una esasperazione del capitalismo e ad imprese improntate solo sugli obiettivi economici. Facendo ciò, però, si sono tralasciati gli obiettivi ben più importanti di benessere della collettività. Per questi motivi si sono andati sempre più affermando principi di rispetto dell'etica, della socialità e dell'ambiente. Vengono messe in discussione soprattutto le modalità di sviluppo dell'economia basata sullo sfruttamento intensivo non solo dei fattori produttivi elementari (capitale e lavoro), ma anche delle risorse naturali, in quanto questo porta all'ampliamento delle disuguaglianze tra paesi in via di sviluppo e paesi sviluppati. Inoltre si ha un impoverimento della missione dell'azienda in quanto essa non persegue obiettivi di crescita del benessere, di qualità delle attività. Diventa quindi indispensabile integrare la dimensione economica con quella sociale, affinché ogni azienda, di qualsiasi dimensione, contribuisca al benessere collettivo.

Ponendo al centro dell'attività l'uomo, il rispetto dei suoi valori e dei suoi diritti, l'impresa deve assumersi nuove responsabilità e prestare attenzione alle tematiche sociali ed ambientali e deve

saper rispondere in maniera efficace ai problemi etici che il contesto globale presenta. Una condivisione dei valori etici e morali con gli interlocutori dell'impresa, realizzata attraverso un impegno quotidiano e credibile, frutto di opportune pratiche manageriali e di un sistema aziendale realizzato ed orientato a tal fine, necessita anche di una comunicazione e di una visibilità all'esterno.

L'obiettivo di questa tesi è di fare una panoramica sulla responsabilità sociale d'impresa, orientata soprattutto all'analisi delle politiche adottate dalle piccole e medie imprese.

Dopo una introduzione alla *Corporate Social Responsibility*, ci si focalizza sull'analisi dell'inserimento della stessa nella *governance* aziendale delle PMI con riferimento al caso italiano, in generale e al caso Piemonte, in particolare.

Vengono, poi, analizzati i primi esiti del check-up realizzato da Unioncamere regione Piemonte, nel corso del 2010, in tema di responsabilità sociale d'impresa.

Capitolo primo

La corporate social responsibility

In questo capitolo si intende presentare il concetto, ma soprattutto gli elementi caratterizzanti, della Corporate Social Responsibility.

Farà seguito un brevissimo *excursus* storico ed una osservazione economico-sociale per meglio inquadrare i cambiamenti del contesto imprenditoriale nell'ultimo secolo.

1. *La c.s.r.*

In base alla definizione del Libro Verde della Commissione europea del Luglio 2001, per CSR, acronimo dell'espressione inglese *Corporate Social Responsibility*, si intende "l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate (*stakeholder*)".

Citando Sacconi (2004) la responsabilità sociale d'impresa consiste invece in "un modello di *governance* allargata d'impresa, in base alla quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza di doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi, anche se non identici, doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti i gruppi e

individui, i cui interessi sono vitalmente posti in gioco dalla conduzione dell'impresa stessa.” (Sacconi, 2004)

Non si tratta, come invece sostiene l'*Economist* (22/1/2005) “di ingenuità e ipocrisia, generico intento di fare del bene nelle molteplici sfere di gestione d'impresa – talvolta a costo di farlo con i soldi degli altri, dipendente da una inadeguata e pericolosa incomprendione delle logiche di funzionamento di una economia di mercato capitalista”.

La CSR fa riferimento ad un nuovo modello di gestione e governo dell'impresa improntato sulla soddisfazione delle aspettative degli *stakeholder* che va oltre l'adempimento degli obblighi di legge o delle norme etiche individuali.

Rappresenta la disciplina che spinge la società verso l'ottimizzazione anche degli interessi diversi da quelli degli azionisti (*shareholder*) e che induce a spostare l'ottica degli obiettivi dal breve termine al medio-lungo periodo. Ciò in modo da assicurare il corretto equilibrio di tutti gli interessi in gioco anche, e soprattutto, nelle situazioni fisiologiche. E' proprio nel lungo periodo che gli interessi degli azionisti e degli altri *stakeholder* si possono integrare, ma occorre sottolineare che questo può avvenire solo a seguito di una chiara visione e corretta azione del management.

Inoltre, tale concetto dovrebbe trovare riscontro in una comunicazione trasparente, che dimostri la sostenibilità dei comportamenti di un'impresa a livello economico, ambientale e sociale.

L'imprenditore non è l'unico soggetto che muove le scelte. A parte la presenza di manager non proprietari, ogni decisione aziendale è sempre, in qualche misura, un processo di negoziazione in cui coloro che devono eseguire operativamente le scelte (per

esempio i dipendenti), o le controparti (fornitori, clienti, banche), fanno valere in molti modi aspettative ed interessi.

Importanza cruciale hanno, quindi, tutti i soggetti che partecipano a vario titolo alla creazione di ricchezza: i dipendenti, i clienti, i finanziatori, la collettività i quali, oltre a fornire o utilizzare risorse remunerate a prezzo di mercato, esprimono verso l'impresa un complesso più ampio di esigenze. Costoro sono gli *stakeholder* il cui ruolo è centrale nella responsabilità sociale dell'impresa.

Pur non essendo un tema nuovo (se ne ha già notizia negli anni '30 del novecento, specie in America) è solo verso la fine del ventesimo secolo che la CSR diventa un vero e proprio movimento impetuoso. Spuntano varie iniziative a livello nazionale ed internazionale che avviano la formulazione di modelli di gestione per l'impresa socialmente responsabile. Sono iniziative che nascono dalla collaborazione tra mondo della ricerca e dell'Università, mondo delle imprese e mondo delle professioni, con un coinvolgimento di organizzazioni non governative e non profit, rappresentanti degli interessi organizzati, quali i sindacati, le associazioni dei consumatori e degli ambientalisti e talvolta delle stesse autorità pubbliche e di governo.

Tali iniziative accompagnano le esperienze e le buone pratiche intraprese dalle singole aziende, molte delle quali, specie le più grandi, pongono cura crescente alla loro classificazione nell'ambito dei *rating* adottati dagli operatori della finanza socialmente responsabile.

Al di là delle singole iniziative, la domanda di CSR è diventata prepotente per effetto di fatti che denotano punti di crisi dei processi

di cambiamento economico degli ultimi venti anni. A causa del rivelarsi delle malversazioni di amministratori e manager di imprese quotate - in combutta con revisori, analisti ed *advisor* finanziari, talvolta le stesse autorità di regolazione – questi scandali hanno denunciato i limiti di una *accountability* meramente finanziaria nei confronti degli investitori e il rischio di manipolazioni finalizzate a mantenere alto il valore dei titoli nell’interesse degli stessi manager remunerati con laute *stockoption*. E’ così apparsa più evidente la necessità che chi gestisce le imprese renda conto sulla base di obiettivi ed interessi più ampi e ad un pubblico di categorie più esteso – l’informazione verso il quale sia meno manipolabile.

D’altra parte la domanda di CSR nasce dallo “scontento” per le promesse non mantenute della globalizzazione dei mercati. In particolare per i processi di delocalizzazione produttiva, quando rivelano l’intento di sfuggire al rischio dell’innovazione produttiva e tecnologica, comprimendo i costi dei fattori grazie alla mera “furbizia” di localizzare produzioni mature tradizionali in Paesi in cui la garanzia dei diritti umani, sociali ed ambientali sia ben al di sotto degli standard e delle normative internazionali.

“Declino industriale” dei paesi di origine – l’Italia ne è l’esempio più ovvio – e “avarizia” nella allocazione e distribuzione di ricchezza a vantaggio delle economie dei paesi in via di sviluppo sono due facce del medesimo fenomeno.

Poiché non esiste una definizione universalmente condivisa di CSR, l’impegno etico e sociale che vada oltre la mera ricerca del profitto da parte dell’azienda si colora, infatti di sfumature diverse, che ne evidenziano vari aspetti ed implicazioni.

Lorenzo Sacconi (2005), a questo proposito, individua tre tipologie di definizione, che rispecchiano modi diversi di interpretare la CSR:

- il primo tipo attribuisce alle imprese il compito di supplire alle lacune dell'intervento statale nell'area Welfare, esercitando una vera e propria funzione sostitutiva;
- il secondo tipo enfatizza la natura volontaria della responsabilità d'impresa e la tutela della libertà decisionale che essa richiede;
- il terzo tipo coincide con la definizione di CSR contenuta nel *Libro Verde* della Commissione Europea: “un sistema di governo aperto, in grado di conciliare gli interessi delle varie parti interessate nell'ambito di un approccio globale della qualità e dello sviluppo sostenibile”.

Si può notare che la prima e la seconda tipologia di definizione non contemplano una caratteristica fondamentale del comportamento responsabile d'impresa: la sua complementarietà sia rispetto ai servizi dell'offerta pubblica, sia rispetto alla necessità di una regolamentazione che accompagni la discrezionalità decisionale e consenta di individuare degli standard riconoscibili.

Altro punto importante è che non basta dimostrare semplicemente la compatibilità tra ricerca del profitto e comportamento etico, tentativo che spesso ha finito per generare attività saltuarie e di facciata, ma che *essere impresa responsabile* è cosa diversa dal *fare filantropia aziendale*. E' pur vero, come ricorda opportunamente Molteni (2004), che la CSR può accrescere i benefici per la collettività, avendo nel contempo, ricadute

favorevoli per l'impresa stessa, però è altrettanto vero che non si possono dimenticare le differenze fondamentali che separano le due concezioni.

La CSR non può essere ridotta, almeno a livello teorico, al fare qualcosa di buono per gli altri e di ulteriore o parallelo rispetto alla propria attività. Al contrario, essa comporta un allargamento di orizzonti, giungendo a considerare le aspettative di coloro che sono toccati dall'agire d'impresa e dalla sue conseguenze, non solo economiche, ma anche ambientali e sociali.

L'azienda, infatti, agisce nel mercato e nel contempo opera in un preciso contesto ambientale e relazionale di cui è parte integrante. Quella economica è solo una delle dimensioni che caratterizzano l'identità d'impresa e la sua importanza non giustifica certo un atteggiamento volto ad ignorare o sottovalutare le altre. Le finalità assegnate alle imprese dal codice civile non devono oscurare i bisogni umani. A questo risponde la responsabilità sociale d'impresa.

Nella ricerca Istat sulla CSR sintetizzata da Zamaro (2004), il concetto di responsabilità sociale viene operativamente sviluppato nei seguenti punti: a) Presenza, tra i costi di produzione, della spesa per lo smaltimento di rifiuti, depurazione scarichi idrici, abbattimento delle emissioni in atmosfera; b) Risparmio energetico; c) Compartecipazione dei dipendenti alle decisioni d'impresa; d) Acquisto di beni da produttori socialmente responsabili; e) Vendita dei beni ad un prezzo che comprende una quota destinabile a fini sociali; f) Redazione di un bilancio sociale.

L'esempio più vistoso di questa proliferazione di tassonomie di pratiche socialmente responsabili consiste nel Social Statement del

progetto CSR-SC che è il contributo italiano alla campagna di diffusione della CSR in Europa ed è stato presentato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali nell'anno 2002.

2. *Breve excursus storico*

A partire dal contributo di Berle-Means (1932) l'impresa capitalistica comincia ad essere intesa come un'istituzione caratterizzata dalla separazione tra proprietà e controllo. La constatata discrezionalità del management fa sorgere il quesito su quali ne debbano essere gli obiettivi economici ed i vincoli giuridici, cioè altrimenti detto, verso quali soggetti si esprima la responsabilità fiduciaria dei manager. Su questo tema si confrontano le posizioni di Berle e Dodd.

Berle sostiene che “i poteri dell'impresa sono in custodia per conto degli azionisti”, mentre Dodd (1932) afferma che “sono in custodia per l'intera collettività”. Secondo Dodd, infatti, “l'opinione pubblica impone oramai di considerare l'impresa un'istituzione economica che svolge un servizio sociale, così come la funzione di produzione del profitto”.

Il dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa nasce dunque come confronto sulla identificazione, più o meno ampia, dell'interesse sociale dell'impresa e si presenta come la contrapposizione tra prospettive che oggi chiamiamo rispettivamente *shareholder* e *stakeholder value*.

Ripercorrendo la storia delle politiche comunitarie in materia di responsabilità sociale delle imprese, si può individuare già nel

Trattato di Roma del 1957, istitutivo della Comunità europea, la fonte originaria da cui discende l'azione europea in materia.

Fino alla prima metà degli anni '70, a fronte di una posizione neo-classica che identifica la funzione sociale d'impresa nel mero perseguimento del profitto (Friedman, 1970,1977) , si assiste allo sviluppo di una prospettiva interdisciplinare che condivide le premesse descrittive di quella che sarà la *stakeholder theory*: in particolare l'idea che l'impresa abbia “doveri” nei confronti di una pluralità di soggetti o di istanze sociali, non riassumibili nel perseguimento del risultato reddituale.

E' il periodo della prima riflessione - all'interno degli studi manageriali – sul concetto di responsabilità sociale d'impresa, e – nell'ambito della teoria economica – dell'articolarsi di un dibattito sull'obiettivo e la natura dell'impresa, che vede contrapporsi alla teoria neo-classica prima le teorie manageriali, poi quelle neo-istituzionaliste che arrivano, nel corso degli anni '80 e '90 a prodursi nei contributi più significativi.

In Europa, per via di testimonianze spiacevoli di illegalità, sfruttamento dei dipendenti, criminalità fiscale o inquinamento dell'ambiente, si diffonde la convinzione che il concetto di “attività imprenditoriale” si accosti al concetto di “irregolarità”, in netta opposizione a tutto ciò che può essere etico e comunque rispettoso di interessi altri, oltre a quelli economico-finanziari.

Occorre attendere, quindi, gli anni '70 per assistere ad un mutamento di prospettive fra scuole di pensiero economiche, che appoggeranno la posizione di Freeman (1984) secondo cui “i poteri e

le ricchezze del management devono essere usati a beneficio dell'intera comunità locale".

Dunque si assiste progressivamente ad un mutamento dell'atteggiamento del sistema delle imprese nei confronti dei portatori di interesse e all'allargamento della prospettiva gestionale che ha portato a ritenere tali non esclusivamente gli *stockholders*, ma la più ampia comunità di *stakeholders*. Il tutto supportato da una sempre maggiore sensibilità verso le tematiche ambientali e sociali e dunque da una progressiva diffusione della CSR nel mondo economico, intesa come l'insieme di azioni etiche che devono essere integrate nella strategia aziendale intesa in senso lato.

Si noti che, fino alla prima metà degli anni '70, la teoria neo-classica e quella della "CSR allargata" condividono una ipotesi importante: che gli atti con cui viene perseguita la responsabilità d'impresa "oltre l'obiettivo del profitto" sono sostanzialmente un costo. I sostenitori della CSR ritengono che tale costo faccia parte dei "doveri" dell'impresa o dei vincoli che i cambiamenti della società le impongono, gli economisti neo-classici li considerano un rischio per la sua efficienza e quindi generalmente per il perseguimento della finalità sociale propria: il profitto.

Dalla seconda metà degli anni '70 si rafforza la visione della responsabilità sociale d'impresa come attributo gestionale, cioè come una serie di pratiche che l'impresa adotta in modo da rendere occasioni di miglioramento gestionale e di differenziazione le complesse richieste provenienti dall'ambiente esterno: dunque non è più un concetto che si contrappone all'idea dell'impresa come organizzazione motivata dal risultato reddituale.

E' in particolare dall'inizio degli anni '80 che si diffonde, attraverso il contributo di Freeman (Freeman, 1984; Freeman-Gilbert, 1988; Freeman-Evan, 1990, 1993), il concetto di *stakeholder*, definito come “qualsiasi gruppo o individuo che può avere un influsso o è influenzato dal raggiungimento dello scopo di un'organizzazione”.

La teoria degli *stakeholder*, che costituisce uno dei pilastri dell'analisi della CSR e in genere dell'analisi strategica ed organizzativa, è caratterizzata da una molteplicità d'impiego che Donaldson e Preston (1995) hanno sistematizzato. La teoria degli *stakeholder* può essere infatti utilizzata in termini descrittivi, cioè per analizzare l'impresa come costellazione di interessi cooperativi e conflittuali, in termini strumentali – quale che sia lo scopo dell'impresa, la gestione delle relazioni con gli *stakeholder* ne determina l'efficienza; o normativi – cioè gli *stakeholder* e i loro interessi sono i fini e non semplicemente i mezzi dell'attività d'impresa.

La CSR entra formalmente nell'agenda dell'UE a partire dal Consiglio Europeo di Lisbona del marzo 2000, dove è considerata come uno degli strumenti strategici per realizzare in Europa una società più competitiva e socialmente coesa e per modernizzare e rafforzare il modello sociale europeo. La Commissione, con la pubblicazione del Libro Verde “Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese” pubblica la sua posizione sulla CSR ed esorta gli Stati Membri a farsi promotori nei propri confini della diffusione della CSR tra le imprese, i consumatori e la società civile.

Per concludere questa breve panoramica è necessario citare due ulteriori percorsi del dibattito storico: il primo consiste nel tema della Contabilità sociale (Bilancio Sociale, Ambientale, di Missione, Codici Etici ecc.) argomento con il quale il tema della CSR si è sostanzialmente identificato nel corso degli anni novanta; il secondo aspetto coincide con il già richiamato ed assai recente ritorno di interesse della letteratura economico-teorica anglosassone per il tema della CSR.

In questa letteratura la responsabilità sociale d'impresa viene prevalentemente identificata nella produzione privata di beni pubblici o, più generalmente, nella gestione delle esternalità d'impresa (M. Viviani, 2006b).

3. Contesto economico e sociale

Gli avvenimenti politici, come il crollo del muro di Berlino e dell'Unione Sovietica ed il passaggio dalla società industriale a quella post-industriale, segnano profondi cambiamenti nello scenario socio-economico. Grazie alla maggiore capacità del capitalismo nel promuovere il benessere economico e sociale, si accentua nel mondo la tendenza a sostituire i sistemi di pianificazione centralizzati con meccanismi di scelta regolati dal mercato.

Questa propensione si concretizza in un insieme di interventi (liberalizzazioni, privatizzazioni, apertura delle frontiere) che concorrono alla globalizzazione, all'intensificazione della

concorrenza, all'indebolimento degli Stati nazionali nel controllo della dinamica delle proprie economie, sempre più condizionate da forze di mercato sovranazionali.

Le imprese, sottoposte alla forte pressione competitiva, sono costrette a reagire e diventano le protagoniste del progetto di rinnovamento, assumendo un ruolo centrale nel sistema economico e sociale. Questo cambio di marcia le costringe a rivedere non solo i propri sistemi operativi e gestionali, ma anche a modificare i cardini attorno ai quali articolare le scelte strategiche.

La globalizzazione costituisce il primo e fondamentale fattore di trasformazione dell'economia mondiale. Questo irreversibile processo apre grandi opportunità per la creazione di nuova ricchezza.

Si può sintetizzare il processo di globalizzazione suddividendolo in diversi periodi.

Nei primi anni del novecento una diminuzione dei costi di trasporto e la riduzione delle barriere tariffarie permettono lo sfruttamento dell'abbondanza della terra, l'arricchimento dei proprietari terrieri, ma anche la rapidità della crescita economica e la riduzione della povertà come mai avvenuto prima. Tuttavia, questa riduzione è insufficiente a controbilanciare l'andamento della popolazione ed i poveri aumentano.

Tra gli anni '40 e '80, a seguito di una forte depressione, che porta molti Stati ad attuare misure protezionistiche (limitazioni sulle fughe di capitali, sull'immigrazione, etc.) e che provocano inevitabilmente una riduzione degli scambi, si passa ad una fase d'internazionalizzazione. Vengono nuovamente abolite le barriere tariffarie, seppure in misura parziale; nei confronti dei paesi in via

di sviluppo vengono eliminate solamente quelle relative ai beni primari che non sono in concorrenza con i beni agricoli dei paesi sviluppati.

Pertanto in quel periodo la liberalizzazione è asimmetrica, poiché si arricchiscono solo i paesi già industrializzati.

L'attuale ondata di globalizzazione, invece, che inizia negli anni Ottanta, si distingue dalle precedenti per diversi aspetti; in primo luogo per la partecipazione ai mercati globali di un numeroso gruppo di paesi in via di sviluppo. Basti pensare a paesi come l'India, la Cina, il Messico e il Brasile che vedono una crescente ripresa economica e che diventano sempre più importanti nel panorama economico mondiale. Per la prima volta molti paesi poveri riescono a sfruttare le potenzialità di una forza lavoro abbondante per accedere ai mercati globali dei prodotti e dei servizi.

Infine, anche la ripresa dei flussi migratori e di capitale caratterizzano questa ondata attuale rispetto alle precedenti per la sua vastità e portata. I flussi di capitale verso i paesi in via di sviluppo vedono una crescita esponenziale: da meno di 30 miliardi di dollari negli anni Settanta, a circa 300 miliardi di dollari nel 1997, in cui raggiungono il punto massimo.

Le immigrazioni dai paesi poveri verso quelli ricchi, in questi ultimi anni, aumentano considerevolmente, soprattutto per motivi economici data la forte disparità tra i salari dei paesi in via di sviluppo e quelli industrializzati.

Inoltre, il fattore immigrazione favorisce il flusso di idee, culture e stili di vita che, inevitabilmente, si intrecciano fra loro. L'integrazione culturale e sociale è incoraggiata anche da un forte

sviluppo tecnologico, che permette sempre più di eliminare confini spazio-temporali.

Una recente ricerca dell'*Institute for Social and Policy Studies* di Washington dimostra quanto il mondo imprenditoriale stia diventando sempre più il principale motore dello sviluppo nei paesi poveri. Infatti, delle prime 100 entità economiche al mondo, 51 sono imprese e 49 nazioni; le 200 più grandi imprese al mondo realizzano oltre un quarto dell'attività economica mondiale. Ancora più indicativi sono i dati relativi ai flussi di capitali verso i paesi in via di sviluppo: nel 1970 esso proviene per il 70% dal settore pubblico e per il 30% dal privato. A distanza di più di quasi quarant'anni la situazione si capovolge: l'80% proviene dai privati e solo il 20% dal pubblico.

Le grandi imprese, quindi, si trovano di fronte ad un doppio livello di operatività e di sviluppo: da un lato sono ancora fisicamente legate ad un territorio di origine, mentre dall'altro virtualmente collocato in un piano aterritoriale. Questo cambio di marcia le costringe a rivedere non solo i propri sistemi operativi e gestionali, ma anche a modificare i cardini attorno ai quali articolare le scelte strategiche.

Si può comprendere da tutto questo come il mondo muti all'insegna del paradosso. Da una parte si aprono numerose opportunità per milioni di individui a livello mondiale, offrendo enormi potenziali per sradicare la povertà; dall'altra, però, non tutti i Paesi in via di sviluppo hanno una simile opportunità.

Molti altri paesi sottosviluppati non riescono ad integrarsi nell'economia industriale mondiale, assistendo solamente ad una diminuzione del reddito ed un aumento della povertà.

L'ultimo decennio mostra una crescente concentrazione di reddito, delle risorse e di benessere nelle mani di pochi paesi, portando quelli sottosviluppati ad una posizione marginale nel panorama socio-economico mondiale.

Alla fine del 1999, il vertice del WTO di Seattle viene attaccato dalla protesta di decine di migliaia di persone, in rappresentanza di organizzazioni ambientaliste, pacifiste, umanitarie, sindacali e politiche.

Successivamente a queste persone viene dato il nominativo di “*Popolo di Seattle*”, un movimento che ha una forte crescita anche in Italia. In occasione del vertice dei paesi del G8 che si svolge a Genova nel 2001, il movimento *no global* italiano organizza un “contro-vertice” al quale prendono parte centinaia di migliaia di persone.

Tuttavia, all'interno di questi movimenti di critica al processo di globalizzazione, esiste un'ampia frangia di persone che non assumono posizione estreme come i *no-global*; esse non sono contrarie alla formazione di un sistema di scambio e di relazioni a livello globale, ma semplicemente non credono che maggior libertà concorrenziale sia di per sé una condizione sufficiente per la diffusione equa della ricchezza e la massimizzazione del benessere.

Oggi esistono delle istituzioni internazionali (WTO, Banca Mondiale, FMI) che cercano di regolare le questioni economiche a livello mondiale, lasciando purtroppo ai paesi poveri scarsa influenza

e poca voce in capitolo, sia per mancanza di capacità, sia per carenza di rappresentanti significativi. Pertanto, è necessario consolidare le regole e le istituzioni per una *governance* più forte, sia a livello locale che mondiale che coinvolga tutti gli attori sociali, in modo da preservare i vantaggi del mercato globale, ma anche di salvaguardare le comunità: Insomma, una globalizzazione che non operi solo a favore dei profitti, ma anche degli individui.

Nel Settecento, il padre dell'economia Adam Smith analizzando il rapporto tra economia e società, parla di “mano invisibile” come guida dell'individuo a produrre il bene della società, al di là delle sue intenzioni egoistiche. Nel curare il proprio interesse di perseguire profitto, l'imprenditore cura l'interesse della società, in quanto produce ricchezza e crescita economica. Smith riconosce che l'economia influenza la società attraverso la “mano invisibile” ovvero nella distribuzione del bene sociale prodotto tra tutti i protagonisti dello scambio economico.

Dopo due secoli, negli anni settanta, Milton Friedman, fondatore, assieme a George Stigler della celebre scuola di Chicago, può scrivere: *“il vero dovere sociale dell'impresa è ottenere i più elevati profitti (ovviamente in un mercato aperto, corretto e competitivo) producendo così ricchezza e lavoro per tutti nel modo più efficiente possibile”*.

Tale affermazione è diretta conseguenza di un pensiero già espresso in precedenza da Friedman in una delle sue opere più note: *“Capitalism and Freedom”*. Egli considera che “in un mercato aperto, corretto e competitivo” l'unica legittimazione del fare impresa è operare per massimizzare il profitto, producendo ricchezza

e occupazione per i dipendenti. Massimizzando il rendimento per gli azionisti, l'impresa massimizza il benessere complessivo e provvede alla sua distribuzione nella società così, nel perseguimento dello stesso scopo, il valore economico coincide con il valore sociale.

Altrettanto chiara è la giustificazione di una proposizione così impegnativa: poiché il profitto è un indicatore sintetico di efficienza (allocativa), massimizzare il profitto significa fare il migliore uso possibile di risorse e quindi operare, in ultima analisi, per il bene comune (creare cioè ricchezza e lavoro per tutti).

Sotto tali condizioni, catena del valore economico e catena del valore sociale finiscono col coincidere.

Nel XXI secolo le teorie di Smith e Friedman, sebbene possano considerarsi premesse della responsabilità sociale, non sono più sufficienti a dare legittimazione alle imprese. Massimizzare profitti oggi, nella società post-fordiana, non può bastare all'imprenditore, perché l'azienda deve avere uno sguardo più ampio, rivolto cioè alle conseguenze economiche, sociali ed ambientali del suo operato.

In tale contesto assumono rilevanza sia la *critica alla globalizzazione* sia la *crisi dei mercati finanziari*.

Coloro che simpatizzano con i movimenti di critica alla "globalizzazione" non lo fanno perché sono contrari alla formazione di un sistema di opportunità di scambio e di relazioni economiche a livello globale; essi, piuttosto, non credono che i mercati globali siano di per sé condizione sufficiente per la diffusione equa della ricchezza e la massimizzazione del benessere.

A tale scopo, secondo tale impostazione occorrerebbero istituzioni, sia per il funzionamento del mercato (definizione dei diritti di proprietà a tutela delle parti, contratti abbastanza chiari ed articolati, informazione e capacità contrattuale non troppo diseguale, imposizione dei contratti e dei diritti), sia per l'accesso dei singoli al mercato (istituzioni che provvedono a "beni principali" come istruzione, salute, sicurezza, previdenza sociale contro le carestie e la povertà, protezione contro le calamità naturali, in grado di garantire alle persone le capacità senza le quali non possono prendere parte attivamente né alla società, né al sistema degli scambi).

In mancanza di queste istituzioni il mercato non funziona adeguatamente come meccanismo di allocazione delle risorse e troppo pochi sono coloro che hanno accesso alla ricchezza (che quindi non genera tanto benessere quanto potrebbe).

Efficienza ed equità dovrebbero essere simultaneamente custodite e garantite da un insieme appropriato di istituzioni. E' vero che strutture globali di questo tipo, in grado di regolare le transazioni internazionali e le economie in via di sviluppo, tutt'oggi non esistono. D'altra parte è anche vero che con ciò non si intendono solo istituzioni giuridiche, ma anche semplici *convenzioni sociali e regole di condotta*, che costituiscono la trama istituzionale soggiacente a un mercato che funzioni appropriatamente. Ecco perché si chiede alle imprese transnazionali di assumersi la responsabilità sociale di agire "come se" queste istituzioni esistessero.

Insieme a queste correnti di pensiero, si sviluppano sempre di più nella popolazione sentimenti di sfiducia e diffidenza verso le grandi società capitaliste e forse verso le tendenze di tutto il sistema.

Sicuramente un fattore scatenante e amplificatore di questa sfiducia, soprattutto nel settore finanziario, è la scoperta che alcuni soggetti di dubbia qualificazione sfruttino sistematicamente il loro vantaggio informativo nei confronti degli azionisti per attuare politiche di bilancio, colludere con gli *auditor*, i revisori dei conti e con consulenti finanziari; il tutto in conflitto d'interessi con gli azionisti.

Se le imprese manipolano i dati e trasmettono segnali devianti rispetto al loro stato e alle loro prospettive, esse inducono i mercati in errore, con il rischio di “effetti domino” che possono assumere dinamiche ed intensità imprevedibili.

Le inadeguate pratiche di governo societario di alcune grandi imprese, in cui molti cittadini investono i propri risparmi, richiamano l'attenzione del pubblico sull'integrità e sull'atteggiamento delle imprese nei confronti degli azionisti e della società nel suo complesso. In un momento in cui le imprese sono tenute a rendere conto del proprio impatto sulle società, la responsabilità sociale delle imprese, è sempre più oggetto di discussione non solo a livello europeo, ma anche a livello internazionale.

La “*Corporate Social Responsibility*” segna la rinascita di un nuovo modo di intendere l'impresa ormai opaca, buia e priva di vita. In definitiva si tenta di dare un “*anima*” all'impresa, una sua trasparenza, in una calda atmosfera di fiducia e speranza per un mondo economico migliore e più responsabile. Il profitto è ancora un riferimento vincolante per le imprese, ma l'attenzione si sposta anche sulle modalità di produzione del profitto stesso. Insomma non solo “*quanto*”, ma anche “*come*” produrlo.

Quest'onda, partita da oltreoceano, sommerge tutta l'Europa, seppure con modalità diverse a seconda dei promotori. Si amplia l'accezione di CSR.

Oggi, la diversità nei quadri politici ed economici nazionali nel tessuto imprenditoriale e nelle normative danno luogo ad approcci alla responsabilità sociale d'impresa "differenti" a seconda delle tradizioni, delle caratteristiche e delle sfide di ciascun Paese.

Si definiscono tre linee *standard* di comportamento in base alla localizzazione:

1. negli USA le pressioni per una maggiore responsabilità nascono con il modello capitalista. Le rivendicazioni sociali spingono le imprese a reagire sotto la minaccia della perdita d'immagine: la risposta alle esigenze sociali è un'arma strategica;
2. in Germania e in Gran Bretagna, realtà socialdemocratiche costringono le imprese ad adeguarsi alle pressioni sociali;
3. in Francia e in Italia l'assunzione di responsabilità è per lo più una scelta di adeguamento.

In definitiva, le imprese devono rendere conto dell'impatto delle proprie scelte strategiche alla comunità, specialmente nell'epoca attuale della globalizzazione e alla luce di significativi eventi come lo scarso rispetto delle norme di sicurezza, i grandi disastri ecologici, l'impiego di lavoro minorile e le campagne di pubblicità ingannevole.

Tali circostanze, infatti, sembrano portare al cambiamento del *modus operandi* delle imprese e al complessivo riconoscimento della “*social accountability*”.

Negli ultimi anni, anche a seguito di alcuni scandali di grandi proporzioni, come i casi Enron e Worldcom oppure gli scandali finanziari italiani come quelli di Cirio e Parmalat, il tema della *Corporate Governance* suscita sempre maggiore interesse in tutto il mondo e alimenta un robusto filone di ricerca in “*law and economics*”.

La ricerca di un adeguato sistema di buon governo societario è uno degli argomenti più attuali del dibattito sia giuridico che economico mondiale.

La globalità, l’interdipendenza, la questione sociale “che si fa globale” sono anche al centro della “*Caritas in veritate*”, la lettera enciclica di Benedetto XVI del 29 giugno 2009.

A tale proposito, scrive Mario Draghi sull’Osservatore Romano: “La crisi attuale conferma la necessità di un rapporto fra etica ed economia, mostra la fragilità di un modello pronto a eccessi che ne hanno determinato il fallimento. Un modello in cui gli operatori considerano lecita ogni mossa, in cui si crede ciecamente nella capacità del mercato di autoregolamentarsi, in cui divengono comuni gravi malversazioni, in cui i compensi degli alti dirigenti d’impresa sono ai più eticamente intollerabili, non può essere un modello per la crescita del mondo. L’enciclica ritorna sul tema antico del rapporto fra etica ed economia, rimasto saldo da Aristotele – per il quale l’economia si collegava naturalmente allo studio dell’etica – ad Adamo Smith, che riteneva indispensabile, per sprigionare le virtù del mercato un codice di moralità mercantile basato sulla onestà, sulla fiducia e sulla empatia.”

Conclude lo stesso: “Su un piano temporale immediato, l’interdipendenza mondiale esige urgentemente una riforma dell’architettura finanziaria internazionale, finalizzata ad un migliore funzionamento dei mercati. In questo senso vanno le proposte volte a garantire una maggiore trasparenza dei bilanci delle società, a indurre gli operatori ad una maggiore sobrietà nell’accumulazione del debito, a una maggiore consapevolezza dei rischi insiti nel perseguimento del profitto e più generalmente nell’accettabilità sociale di certi comportamenti. Ma al tempo stesso questi sono obiettivi indissolubilmente connessi con il profilo etico, perché volti in ultima analisi alla protezione dei più deboli. Lo sviluppo di lungo periodo non è possibile senza l’etica. Per riprendere la via dello sviluppo occorre creare le condizioni affinché le aspettative generali, quelle che Keynes chiamava di lungo periodo, tornino favorevoli. E’ necessario ricostituire la fiducia delle imprese, delle famiglie, dei cittadini, delle persone nella capacità di crescita stabile delle economie.”

Molti storici e studiosi rinvergono nell’articolo 41 della Costituzione Italiana un’incredibile modernità pur a distanza di 60 anni dalla sua stesura. Il riferimento alla Responsabilità Sociale di Impresa che si legge fra le sue righe è evidente ed è un aspetto da cui le imprese che si muovono in un’autentica autonomia di mercato non possono prescindere. Utilizzando una chiave di lettura storica priva di ogni filtro ideologico ne emerge tutta l’attualità ed il valore sociale.

Recita l’articolo 41:

*“L’iniziativa economica privata è libera.
Non può svolgersi in contrasto con l’utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana,
La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l’attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata ai fini sociali.”*

Sia un rigoroso liberismo di mercato (di cultura anglosassone), che un'efficace economia sociale di mercato (di cultura tedesca) richiedono, senza se e senza ma, una serie di regolazione a tutti i livelli del conflitto d'interesse e delle rendite parassitarie, unite ad un forte stimolo alla competizione e alla concorrenza, al riconoscimento del merito, alla creazione di autorità di vigilanza con poteri reali e non solo ex post ed una chiara conoscenza dei meccanismi di formazione dell'opinione pubblica (nel 1948 non c'erano la televisione e, soprattutto, Internet) ma, dice Luigi Einaudi “ che una persona diventa matura quando diventa responsabile, quando sa usare la libertà responsabilmente”.

Nessun imprenditore o manager può pensare di poter agire contro gli interessi della comunità senza riportarne alcun danno.

Capitolo secondo

CSR e reputazione

In questo capitolo si vuole evidenziare come la *best practices* può costituire una risorsa importante per le imprese, veicolo in grado di incrementare la fiducia nel marchio, alimentare l'interesse nei confronti dell'attività e quindi assicurare lo sviluppo e la continuità aziendale.

L'assunzione della responsabilità sociale quale leva strategica per le imprese può migliorare le condizioni di salute e sicurezza dei lavoratori, fare delle aziende dei luoghi più attenti al benessere dei propri collaboratori anche al di fuori del contesto lavorativo, accrescere produttività e motivazione delle persone e, in prospettiva, essere un elemento di attrazione di talenti sul mercato del lavoro e di remunerazione delle risorse.

Nella seconda parte si prende in considerazione la teoria della reputazione calandola nella realtà economica delle PMI.

1. La csr come valore aggiunto

La reputazione è un moltiplicatore del valore dell'impresa. Nel mondo degli affari una reputazione di onestà può risultare preziosa perché essa attrae le controparti commerciali.

Inoltre, se risulta possibile ma costoso redigere dei contratti dettagliati, una buona reputazione spesso permette al decisore di evitare tali spese e l'utilizzo di costosi, ed esposti ad errori, meccanismi legali che garantiscono l'esecuzione dei contratti stessi.

Alla luce di un'equazione logica fra profitto e buona reputazione occorre analizzare gli strumenti di rendicontazione sociale più diffusi fra le aziende e che oggi sono lo specchio di una gestione dell'impresa responsabile ed in linea con i nuovi ordinamenti comunitari.

Si ha un immediato riscontro a livello di fidelizzazione della clientela, maggiore produttività del personale e più stretta sintonia con il territorio, che sono tutti elementi che concorrono a sviluppare un forte vantaggio competitivo.

Sostiene Jeremy Rifkin (Presidente di *The Foundation on Economic Trends Washington D.C.*) “Il reale valore nel terzo millennio delle aziende e dei manager che le dirigono, non sarà il fatturato che essi producano, bensì il numero e la qualità delle relazioni da essi instaurati con i propri target interlocutori e di riferimento interni ed esterni.”

La reputazione delle aziende è il loro biglietto da visita: permette di conoscere acquirenti e venditori (attraverso ricerche di mercato, comportamenti passati ed anche “voci di corridoio”) al fine di individuare la scelta più adatta per le esigenze dei consumatori.

Si hanno effetti positivi su più piani quali l'instaurazione di relazioni durature e profittevoli con i clienti, che dimostrano maggiore propensione all'acquisto ed il miglioramento delle relazioni tra produttori, fornitori, grossisti e dei rapporti con media, comunità locali e istituzioni. Una buona reputazione dell'azienda

impressiona positivamente tutti gli *stakeholder* e rappresenta un vantaggio competitivo.

Poiché vi è una crescente tendenza dei consumatori a prediligere le imprese che si dimostrano sensibili a valori di tipo ecologico (per esempio utilizzando materiali ecocompatibili, uso di fonti di energia alternative), etico e sociale (per esempio sicurezza sul lavoro), molte aziende cercano esplicitamente di associare la propria immagine a questi valori per migliorare il proprio capitale reputazionale. Quest'ultimo punto dimostra che gli effetti di una reputazione di questo tipo possono portare a vantaggi a lungo termine per individui e ambiente.

C'è, inoltre, un concetto nuovo che detto male viene definito "capitale reputazionale" che sta ad indicare quell'insieme di valori e comportamenti sociali che influenzano il potere contrattuale dell'individuo o dell'azienda.

L'idea di capitale reputazionale porta Adam Arvidsson (professore di Sociologia all'Università degli Studi di Milano) ad affermare "la prossima economia sarà un'economia etica non più basata sul lavoro, come è stata l'ultima economia capitalistica, ma sull'abilità di costruire relazioni sociali eticamente significative." Arvidsson (2009).

L'effetto competitivo degli investimenti in CSR, sintetizzato dalla relazione tra CSR, *intangibles* e *performance* che assume la distinzione del capitale intellettuale in capitale organizzativo, umano e relazionale, passa attraverso quattro fronti di vantaggi: l'aumento di visibilità e successo; lo sviluppo della capacità di anticipare i trend ambientali; l'aumento della motivazione e del coinvolgimento del

personale; l'innalzamento del livello di sicurezza e della capacità di prevenire crisi.

I benefici connessi al processo e alla diffusione della CSR e della sostenibilità son quindi sia esterni (relazioni a rete, profilo strategico), che interni (processi interni e capitale umano).

Detti benefici, nonostante la difficoltà di misurazione e le condizioni necessarie per innescare la sinergia tra azioni e processi di CSR ed economicità (il coinvolgimento del top management, la presenza di una varietà di strumenti di CSR, la compatibilità economica delle misure sociali, la loro coerenza interna con la strategia, la storia, la cultura dell'impresa e con le misure a livello nazionale, regionale o locale, l'adozione di un *panel* d'indicatori per monitorare gli aspetti strategici cruciali che consideri anche gli elementi intangibili) impattano fortemente sulle componenti del capitale intellettuale, *driver* del successo nell'attuale contesto competitivo.

A proposito della di CSR e reputazione:

“E perché le imprese sono così interessate? Uno è questo fatto importante che è la reputazione: la reputazione di un'impresa è fatta non soltanto dal valore intrinseco del suo prodotto ma di un'immagine generale. Quindi non dobbiamo stupirci del fatto che le imprese si occupino di *corporate social responsibility* non più di quanto ci stupiamo del fatto che abbiano un ufficio di pubbliche relazioni. Se il mondo fosse perfetto e i consumatori potessero conoscere tutti, chi fa un buon prodotto è conosciuto per quello e basta, non ha bisogno di fare altro. Il mondo è incerto, le informazioni sono costose e quindi gli investimenti in pubblicità non sono buttati via, e quelli in reputazione nemmeno. Una buona immagine dell'impresa - e le imprese fanno attenzione a non far scoppiare scandali di qualunque tipo, non necessariamente legati al loro prodotto -, la reputazione è un *asset* formidabile; il marchio ha un valore gigantesco, il *brand*

ecc.. Un altro motivo, per il quale le imprese investono, soprattutto negli ultimi decenni, in quella che si chiama responsabilità sociale di impresa, è che hanno capito una cosa importante: una società ricca vuole vivere tranquilla, non vuole avere pensieri. Da questo dato di fatto noi ci rendiamo conto del perché ci sia una domanda spaventosa di regolamentazione da parte di tutti; proprio perché vogliamo vivere tranquilli, ridurre l'incertezza. Vogliamo che sulle etichette ci sia scritto tutto, e che qualcuno controlli, certifichi, faccia la tracciabilità ecc. ecc. che dipende da una sola cosa, che siamo ricchi e vogliamo vivere tranquilli. Le imprese cercano di anticipare questa roba qua, cioè comportarsi in maniera coerente con quello che probabilmente sarà l'evoluzione futura del sistema di regolamentazione: mi presento, quindi, come un'impresa socialmente responsabile e questo migliora la mia reputazione. Il modo in cui io mi comporto diventerà lo standard cui la regolazione dirà si devono attenere le imprese del mio settore; ed io a questo punto sono il leader, ho fatto l'imprenditore innovatore - come diceva Schumpeter - che gli altri dovranno imitare, e finché gli altri mi dovranno imitare io godo di una posizione di monopolio e sono l'unico che, in un mondo concorrenziale, può realizzare dei profitti.” (Alberto Cassone, “Economia del no profit: un'introduzione”, 30 maggio 2008)

2. Consenso e reputazione sociale nelle PMI

Le PMI presentano caratteristiche genetiche sulle quali si innesta l'orientamento alla CSR e alla produzione di valore allargato: il profondo radicamento al contesto socio-economico locale (riconoscibilità), la facile identificazione e la prossimità dell'imprenditore (approcciabilità), il coinvolgimento interpersonale (enfasi sulla persona), la facilità di adattamento ai cambiamenti

sociali e ambientali (flessibilità), che agevolano l'assunzione di politiche di CSR e facilitano altresì lo sviluppo di capitale intellettuale.

La responsabilità ampliata crea fiducia, esalta i meccanismi di autocontrollo e poggia sulla capacità dell'azienda di produrre "valore allargato" risolvendo il *trade-off* tra equilibrio economico e consenso sociale.

L'alleanza tra "profitto e virtù", specie nel mondo delle PMI, capace di creare durevole valore, è garantita dal principio del "bene comune" (Zamagni, 2003; 2007), inteso come reciproco raggiungimento delle attese, che pone al centro il concetto di "persona" (*humanstic management*).

Se l'impegno verso forme di governo d'impresa socialmente responsabili è gestito con maggiore consapevolezza e finalità strategica dalle imprese di grandi dimensioni, tuttavia è assolutamente falso che la PMI non attuino tali comportamenti.

Al contrario, diverse ricerche dimostrano che le PMI attuano in larga misura comportamenti consapevoli, tuttavia con modalità differenti da quelle specifiche delle grandi imprese e dalle multinazionali. In particolare, una ricerca svolta dalla Direzione Generale Impresa della Commissione Europea, evidenzia come oltre il 50% delle imprese europee svolga attività socialmente responsabili.

Le PMI attuano la propria responsabilità sociale in modo molto informale, quasi intuitivo, legato direttamente alla sensibilità etica ed all'inclinazione personale dell'imprenditore.

L'orientamento alla CSR, promosso dall'imprenditore, è sostenuto da valori imprenditoriali spesso alimentati da fattori ambientali di natura antropologica e socio-culturale che caratterizzano i settori ed i contesti di insediamento.

L'attenzione per il territorio e per il benessere dei soggetti che in esso vivono è, d'altronde, un requisito che le PMI sviluppano fin dalla loro nascita. Questo particolare atteggiamento è da ricercare nella concezione stessa di PMI. Essa, infatti, è l'espressione diretta dell'ambiente nel quale è radicata. Mirando, giustamente, al proprio sostentamento e al proprio tornaconto, la PMI, però, non dimentica di essere inserita all'interno di un contesto sociale e culturale specifico.

Per le PMI comportarsi in modo socialmente responsabile avviene naturalmente, poichè esse nascono all'interno di un particolare territorio socio-culturale e ne sono in qualche modo espressione. Esse, quindi, non hanno piena consapevolezza che ciò che fanno è Responsabilità Sociale d'Impresa. Ciò non significa che le PMI non pratichino iniziative riconducibili alla RSI, anzi, contrariamente a quanto si possa pensare, le PMI hanno una concezione di impresa fortemente correlata alla CSR, intesa come organizzazione e insieme di uomini a cui prestare ascolto, da valorizzare nelle loro attitudini, da rispettare nella dignità di persone con i loro sogni, con i loro obiettivi e problematiche.

La PMI, essendo espressione diretta del territorio, interagisce con esso, contribuendo al sostegno dei meno fortunati, attraverso elargizioni dirette e, in molti casi, mediante collaborazione con associazioni no-profit.

Come già detto, le motivazioni sono da ricercare principalmente nella figura personale dell'imprenditore che offre il sostegno dell'impresa al territorio non solo per trarne giovamento economico e di immagine. Anzi, contrariamente, il desiderio di essere socialmente responsabile per l'imprenditore stesso si presenta solitamente come un fatto privato, da non pubblicizzare, da non comunicare. In questo modo l'impegno dimostrato verso i propri dipendenti, verso l'ambiente e il territorio viene vissuto come evento separato dal proprio business, come attività accessoria e non correlata con l'attività per cui l'impresa è nata e cresciuta.

Per queste ragioni la CSR, pur permeando i comportamenti quotidiani della organizzazione aziendale, non è gestita correttamente, in quanto viene vissuta naturalmente e non coscientemente, né strategicamente.

Questo concetto viene espresso attraverso il termine *Sunken CSR* (Perrini-Russo-Tencati 2006) cioè CSR sommersa, ad indicare appunto la natura inconsapevole della responsabilità sociale nelle PMI.

Tuttavia la forza e l'efficacia dei sistemi di *accountability* come strumenti di gestione delle relazioni con gli *stakeholder* atti a chiedere e dare conto dei risultati tangibili e intangibili dell'attività d'impresa dipende dallo "spirito" e dalla sostanza valoriale in essi codificata, elemento non di rado presente nelle piccole e medie imprese.

L'approccio della CSR parte da un recepimento vero delle esigenze e non si limita ad iniziative cosmetiche, non è una etichetta, non è uno standard colorato dietro cui nascondere il grigiore

impersonale nei numeri e non è uno slogan. E' una opportunità che, se effettivamente compresa, rappresenta un *asset* autentico su cui l'impresa può puntare per aggiungere valori alle valutazioni, insomma stima alle stime.

Angelo Provasoli, già rettore dell'Università Bocconi e da anni alla guida del Comitato per l'assegnazione degli Oscar di Bilancio dedicati anche alla valutazione della componente etica, sociale ed al rispetto ambientale, scrive (Sole24Ore, 4/12/2010) "Oltre le mode e aldilà delle generiche affermazioni di principio, il tema della sensibilità sociale in un mondo ad elevata contrazione industriale è diventato un tema di cultura. A cominciare dagli Stati Uniti, dove le aziende hanno da tempo sviluppato una sensibilità diffusa nei confronti di certi temi. Certo, una parte di questo interesse deriva dal tentativo di evitare interventi sanzionatori, ma oltre l'aspetto punitivo ciò che interessa evitare è la riprovazione sociale, conquistando un valore aggiunto preciso che è la credibilità".

Si può avere l'impressione è che le aziende, in un primo momento, si adeguino alle parole d'ordine del "sociale" più per convenienza che per convinzione, ma successivamente non sembra essere così.

"Il fattore C come credibilità dell'impresa – argomenta Provasoli (Sole24Ore, 4/12/2010) – è uno dei suoi valori più importanti. Il suo stile, i suoi rapporti con l'ambiente circostante sono tutti tasselli che vanno a costruire la sua credibilità. E la credibilità è come il rispetto. Uno può anche provare ad esigerlo, ma meritarselo è molto meglio".

Una volta ottenuta la credibilità è possibile utilizzare la comunicazione come leva di marketing per tornare a concentrare gli sforzi aziendali sull'obiettivo primo, ossia l'ultima riga del bilancio: l'utile.

Capitolo terzo

Report caso Piemonte

In questo capitolo, con il contributo dei dati raccolti da Unioncamere e Regione Piemonte in un progetto, avviato nel 2010, per la valorizzazione e la diffusione di pratiche di CSR presso le imprese piemontesi, si intende individuare le pratiche ed i comportamenti che le imprese adottano, su base volontaria, oltre il rispetto delle prescrizioni di legge, per integrare la tutela sociale ed ambientale nella propria politica aziendale.

Già nell'anno 2003, con un protocollo d'intesa tra il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e Uninocamere, quest'ultimo manifestava il proprio interesse al tema della CSR ed esprimeva l'intenzione di supportare, nell'ambito delle proprie attività istituzionali, iniziative di sensibilizzazione e di sviluppo del Progetto CSR-SC, essendo dotato di una struttura diffusa su tutto il territorio nazionale e di adeguate professionalità in materia.

Caratteristica principale dell'indagine è l'attenzione dedicata anche alle piccole e medie imprese (PMI) che nella Regione Piemonte, come in Italia, costituiscono più del 90% delle attività imprenditoriali e danno lavoro a più dell'80% degli occupati.

Da una prima osservazione si rileva come effettivamente le PMI attuino politiche di CSR in modo informale e inconsapevole, vale a dire adottano comportamenti socialmente responsabili con

modalità differenti da quelle specifiche delle grandi imprese e dalle multinazionali. La CSR, insomma, si concretizza in modo quasi intuitivo, legato direttamente al modo di sentire dell'imprenditore in tema di etica.

1. *Il metodo*

Attraverso una analisi capillare dell'universo delle 7.000 imprese con sede legale od operativa in Piemonte, iscritte nelle Camere di Commercio Provinciali, viene individuata, in generale, la possibilità di adozione di pratiche CSR.

L'indagine viene condotta in tre fasi:

- nella prima vengono individuate le azioni di responsabilità sociale e gli strumenti di gestione della responsabilità sociale;
- nella seconda vengono contattate tutte le imprese rispondenti alle caratteristiche individuate, a partire dagli elenchi camerali, ma anche dall'incrocio con ulteriori data base esistenti, vengono invitate ad aderirvi tramite compilazione di un breve questionario di autovalutazione. In questo modo si arriva alla creazione di un primo data base che, per ogni azienda interessata, comprende oltre ai dati anagrafici anche il contatto dell'eventuale referente con le pratiche di CSR (almeno una) individuate nel questionario di autovalutazione.

Viene chiesto alle imprese se avessero adottato (o pensassero di adottare a breve) iniziative di CSR nei seguenti ambiti:

- . adozione di strumenti di gestione, comunicazione e ascolto degli *stakeholder*, tra cui Bilancio sociale o di sostenibilità, Codice Etico aziendale o adozione di modelli organizzativi, codici di condotta e di comportamento, Standard SA8000 e AA1000, certificazioni di sicurezza Ohsas 18001, certificazioni ambientali (iso14000, Emas);
 - . specifiche *policy* in tema di risorse umane (formazioni, orari flessibili, agevolazioni per donne lavoratrici, integrazione lavoratori diversamente abili);
 - . azioni a favore della comunità e del territorio (sport, scuole, cultura, giovani, welfare, volontariato aziendale, tutela dell'ambiente);
 - . politiche di approvvigionamento che valorizzino i fornitori virtuosi, con particolare attenzione all'impatto ambientale e alle valorizzazioni connesse.
- nella terza fase, le imprese (648 pari a circa il 10% del totale) che risultano adottare una o più pratiche di *Corporate Social Responsibility* vengono invitate a compilare il questionario più approfondito formato da 18 domande. Al settembre 2010, delle 117 imprese collaborative, con almeno un dipendente, 90 corrispondono alle dimensioni che interessano le indagini sulle PMI, vale a dire con meno di 250 addetti.

Tabella 1 – Aziende rispondenti suddivise per Provincia

Provincia della sede delle Aziende rispondenti	Numero
Alessandria	12
Asti	6
Biella	3
Cuneo	12
Novara	11
Torino	64
Verbania	6
Vercelli	3
	117

Fonte: *Unioncamere Piemonte*

Lo *staff* dell'Ufficio Studi e Statistica di Unioncamere Piemonte, nel trasmettere di dati ottenuti, si dichiara abbastanza soddisfatto della collaborazione delle aziende interpellate, considerata la crisi ed il tasso di crescita in rosso praticamente per tutti i settori imprenditoriali, in special modo nel settore manifatturiero compreso il comparto artigiano e del commercio al dettaglio. Purtroppo, proprio in conseguenza di tale crisi e della maggiore attenzione ai costi, i programmi di *best practices* e le buone intenzioni delle imprese, se non adeguatamente supportate, rischiano di rimanere sulla carta e di segnare il passo.

2. *Esiti del check-up: le premesse*

La prima lettura dei dati fa emergere che il tema è sostanzialmente vissuto come nuovo: infatti, al momento l'argomento è compreso ed interpretato appieno solo da una parte del sistema produttivo piemontese (10%), che gli strumenti di informazione inerenti la CSR non arrivano a colpire in modo determinante il target delle micro e delle piccole imprese. Infatti, la maggior parte delle imprese che hanno aderito all'iniziativa è di medie, se non addirittura grandi dimensioni, appartenenti per quasi la metà, a gruppi di aziende a livello nazionale o internazionale.

Anche se non è escluso che l'inserimento di tali pratiche possa dipendere anche da pressioni esterne che, come sostiene *TheEconomist* (05/07/2010), "è spesso una cosa sbagliata o peggio, ma che nella pratica poche imprese, specie se grandi, ora possono permettersi di ignorare", dalle risposte si rileva, comunque, un lento, ma progressivo avvicinamento delle PMI alle politiche di CSR.

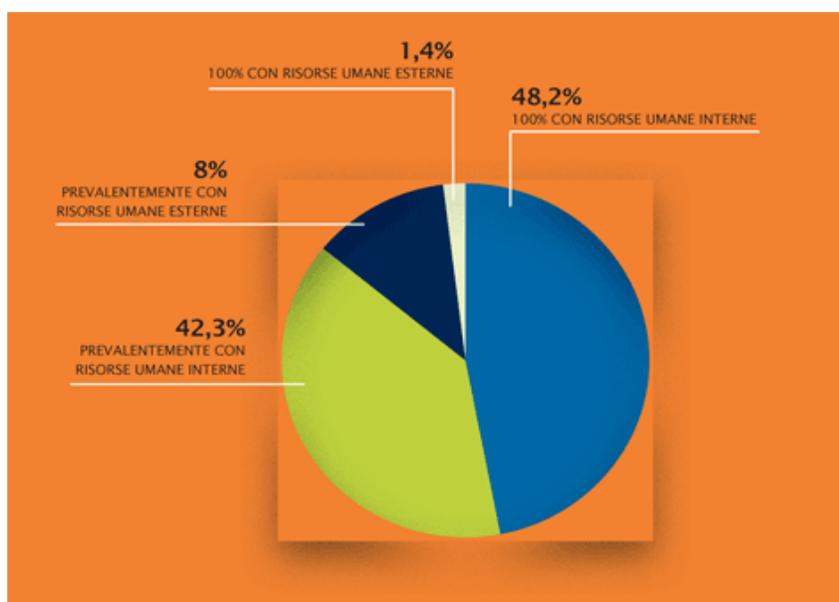
A proposito dell'indagine, scrive la giornalista Filomena Greco (*Sole24Ore NordOvest*, 29/09/2010) "Il sistema camerale piemontese ha potuto farsi tramite per la realizzazione del primo monitoraggio delle imprese "responsabili" in Piemonte. - sottolinea il presidente di Unioncamere Ferruccio Dardanello - L'indagine ha messo a fuoco anche il ruolo della Pubblica Amministrazione nella diffusione di una cultura di responsabilità sociale. Alle imprese, in particolare, è stato chiesto cosa si aspettano dalle istituzioni. Tre le aspettative emerge: che il Pubblico riconosca lo status di impresa responsabile, con valutazione positiva dell'adozione di pratiche di CSR nell'affidamento di appalti pubblici; che conceda incentivi per l'avvio di pratiche virtuose; che attivi percorsi formativi per professionalità legate alla responsabilità sociale. Questo progetto è stato avviato grazie alla condivisione, con la Regione Piemonte,

dell'importanza di conoscere e valorizzare le imprese che hanno intrapreso pratiche di CSR – conclude Dardanello – e che possono testimoniare che i concetti di sostenibilità e responsabilità si accompagnano alla crescita della competitività, in un sistema che sta spostando verso l'alto i propri valori di riferimento”.

3. *Esiti del check-up: l'analisi*

Una cosa interessante che emerge dalle risposte al questionario è come, nella realizzazione di azioni di CSR, si prediliga l'utilizzo di risorse interne piuttosto che esterne, sintomo che il comportamento socialmente responsabile, quando nasce, matura e si sviluppa all'interno dell'azienda. Quando le aziende si rivolgono all'esterno, coinvolgono prevalentemente consulenti e certificatori indipendenti.

Grafico 1 – Risorse umane utilizzate

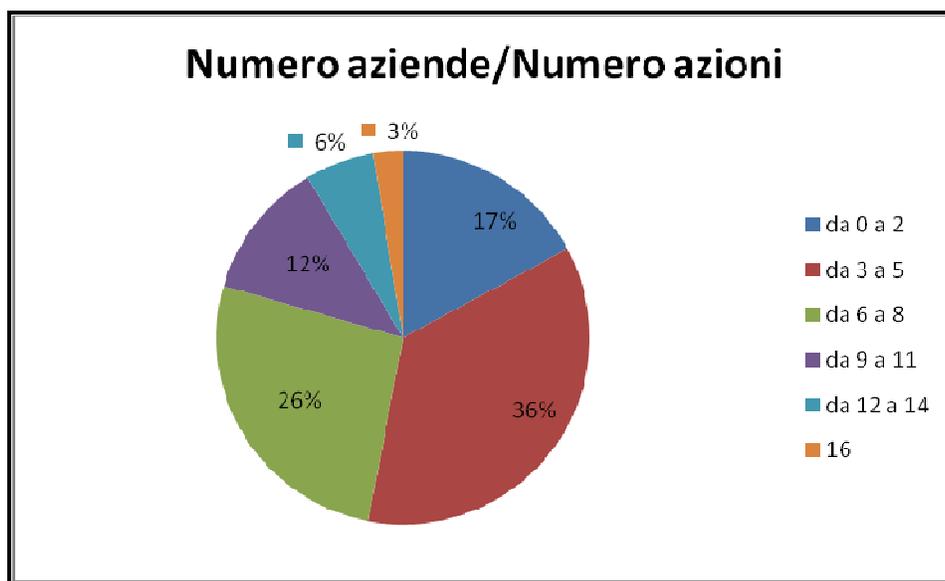


Fonte: *Unioncamere Piemonte*

Le aree nelle quali vengono coinvolti preferibilmente enti certificatori esterni sono quelle che, per la particolare complessità e, talvolta, anche per obblighi di legge, richiedono professionalità, conoscenze tecnico-specialistiche e competenze pratiche specifiche. Organismi esterni e consulenti specializzati intervengono, per esempio, per condurre *audit* sui Sistemi di Gestione Qualità e sui Sistemi di Gestione Sicurezza, secondo quanto previsto dalle varie norme OHSAS 18001, ISO14000 e/o EMAS oppure per la redazione e pubblicazione dei Bilanci Sociali o di Sostenibilità.

Analisi delle azioni messe in campo dalle aziende

Grafico 2 – Aziende responsabili: numero delle azioni



Fonte: *Unioncamere Piemonte*

Le aziende selezionate hanno avviato più di una pratica di CSR, in media 5,4 azioni per ciascuna delle interpellate.

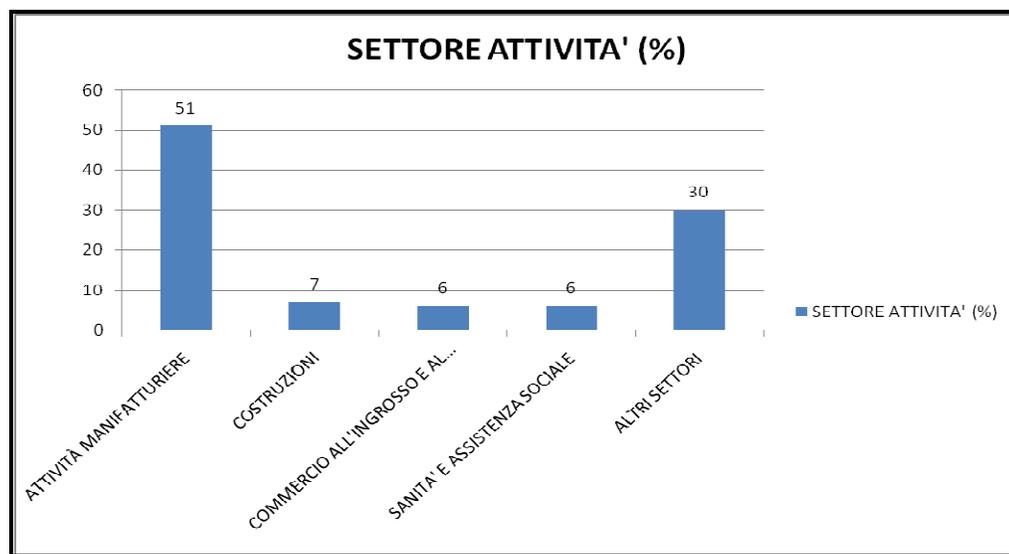
Il macro-settore economico che ha intrapreso più azioni è quello titolato “Attività Manifatturiere” lettera C della tabella dei “titoli della classificazione Ateco 2007”.

Le dimensioni dei soggetti esaminati incidono sulla numerosità degli interventi, infatti in generale sono le imprese con maggior numero di addetti ad avviare più azioni.

Dall’indagine risulta anche che le società cooperative sono più attente alle politiche che si riferiscono alle risorse umane, non intendendo con questo sicurezza nei luoghi di lavoro, ma formazione, orari di lavoro, donne lavoratrici, piuttosto che alle politiche legate all’ambiente.

Settori di attività economiche

Grafico 3 – Macro-settore di attività



Fonte: *Unioncamere Piemonte*

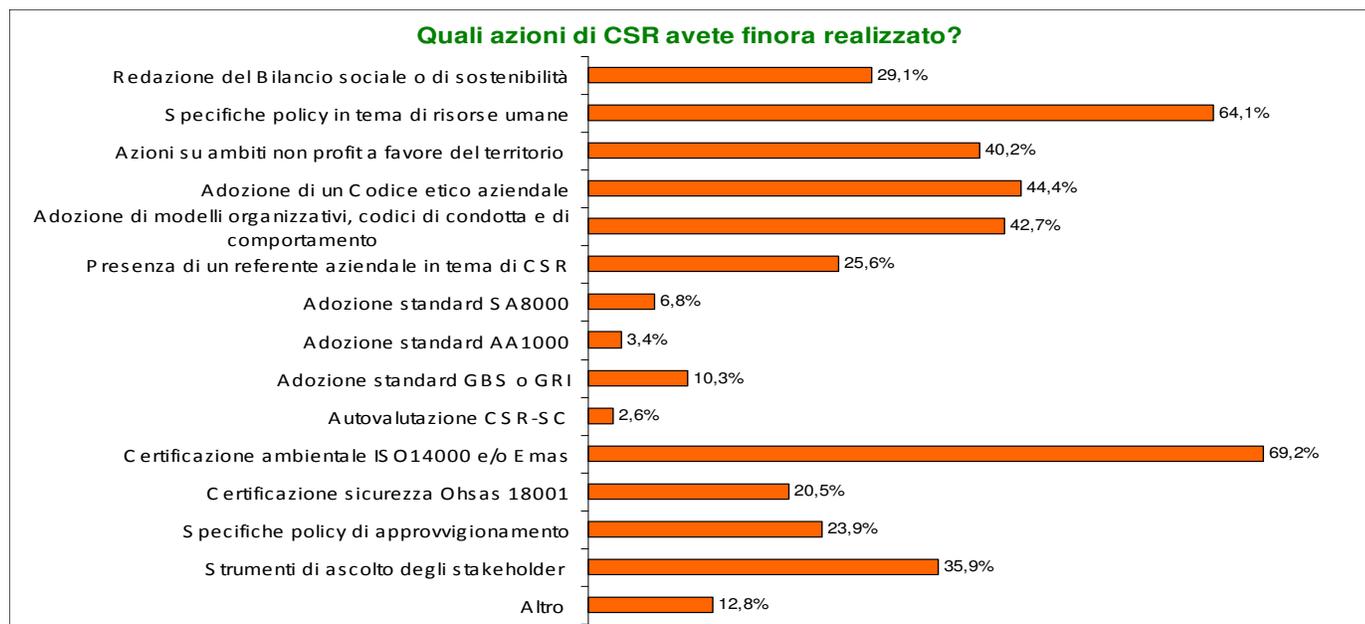
La maggior parte delle imprese rispondenti appartiene al settore manifatturiero (metalmecanico e chimico), seguito, a notevole distanza, da quello delle costruzioni edili civili ed industriali, della sanità e del commercio ingrosso e dettaglio.

Nel macro-settore “attività manifatturiere” sono incluse anche attività di tipo artigianale che si contano numerose sul territorio piemontese, in quanto sulle stesse non incide il fenomeno della delocalizzazione, tipico delle industrie di grandi dimensioni.

Nel gruppo “altri settori” è compreso oltre a quello “agricolo” un variegato mondo di “commercio, servizi rivolti agli altri campi di attività ed alla persona”.

Aree di applicazione degli interventi

Grafico 4 – Tutte le azioni realizzate



Fonte: *Unioncamere Piemonte*

Da una prima mappatura delle aziende socialmente responsabili si evince che “maglia nera” delle buone pratiche messe in atto è l’autovalutazione CSR-SC (*Corporate Social Responsibility – Social Commitment*).

La CSR-SC è un progetto standard, coerente con la posizione dell’Unione Europea, avviato dal Ministero delle Politiche Sociali nel 2002 che tenta di elaborare uno standard rispondente ai criteri di semplicità e flessibilità finalizzato allo sviluppo ed alla promozione della responsabilità sociale. Con tale strumento si punta a garantire maggiore chiarezza e trasparenza nella comunicazione aziendale, tutto ciò a tutela e vantaggio dei consumatori e dei cittadini.

Si può pensare che la scarsa diffusione fra le aziende piemontesi sia da imputare al fatto che lo standard proposto dal Ministero prevede un sistema articolato troppo complesso anche se Unioncamere, tramite le locali Camere di Commercio, ha sempre garantito il necessario supporto per permettere alle imprese di aderire a tale Progetto.

Dell’intera platea dei soggetti interpellati, solo il 2,6% dichiara di avere aderito al progetto di “autovalutazione CSR-CS” e tutti appartengono alla categoria grandi imprese.

Le stesse riflessioni possono essere fatte in merito alla bassa percentuale (3,4%) delle aziende che si sono impegnate nell’adozione dello Standard AA1000 (*AccountAbility 1000*), tutte grandi realtà.

Lo standard AA 1000 si compone di una serie di principi necessari per realizzare un sistema di contabilità e, di certificazione inerente l’esatto rendiconto dell’attività svolta dalla società che lo

redige, della responsabilità sociale d'impresa. Il primo principio di rendicontazione è l'*accountability* che governa tutto il processo. Seguendo tale principio, non devono essere riportati solamente dati economici relativi all'esercizio, ma il dovere dell'azienda è altresì quello di rendicontare la propria attività in modo conforme agli standard proposti, l'azienda deve in pratica essere trasparente verso tutti gli *stakeholder* ed assumere la responsabilità di quanto rendiconta e di quanto tralascia.

Si tratta di una “standard fondativo” ovvero di un quadro di riferimento il quale specifica i processi che un'organizzazione dovrebbe seguire al fine di render conto delle su *performance* effettive e non i livelli di *performance* che dovrebbe raggiungere. Il procedimento per ottenere il riconoscimento si sviluppa in più fasi, tutte piuttosto impegnative e talvolta anche costose.

Ancora, solo il 6,8% delle imprese, la maggior parte grandi, ha adottato il modello standard SA 8000 (*Social Accountability*).

Il *Social Accountability 8000* è uno standard internazionale di certificazione promosso da CEEPA (Ente statunitense di Accreditazione per le Priorità Economiche) ed emesso nell'ottobre del 1997. Contiene nove requisiti sociali (tra di essi: lavoro minorile, sicurezza dei lavoratori, discriminazione, livello salariale minimo, etc.) orientati all'incremento della capacità competitiva di quelle organizzazioni che volontariamente forniscono garanzia di eticità della propria filiera produttiva e del proprio ciclo produttivo. I requisiti richiesti attestano il comportamento eticamente corretto delle imprese e della filiera di produzione verso i lavoratori. Inoltre l'azienda che intende certificarsi Sa 8000, deve garantire anche che

la catena dei fornitori rispetto tali requisiti sociali attraverso un impegno scritto di questi ultimi. (Andriola L., Serafini C, 2002).

Un discorso congiunto si può fare in merito all' "Adozione degli standard GBS o GRI" e alla "Redazione del Bilancio Sociale e di Sostenibilità".

Quando si parla di bilancio sociale "non ci si riferisce ad uno strumento univoco, completamente definito e condiviso, né a livello di denominazione, né tanto meno a livello della prassi. La stessa varietà lessicale di cui si dispone per poterlo indicare (*social accounting, social balance, intellectual capital, ethical budget*) è indicativa di una certa indeterminatezza di fondo". (L. Sacconi 2005)

Il Bilancio Sociale o di Sostenibilità è un modello di rendicontazione sulle quantità e sulle qualità di relazione tra l'impresa e i gruppi di riferimento rappresentativi dell'intera collettività, mirante a delineare un quadro omogeneo, puntuale, completo e trasparente della complessa interdipendenza tra i fattori economici e quelli sociali caratteristici del contesto in cui l'impresa si trova. Viene normalmente considerato un buon strumento di comunicazione, proiezione della propria identità all'esterno, adeguato a rispondere alle esigenze di rendere noto il contributo di socialità che un'organizzazione dà alla collettività cui appartiene.

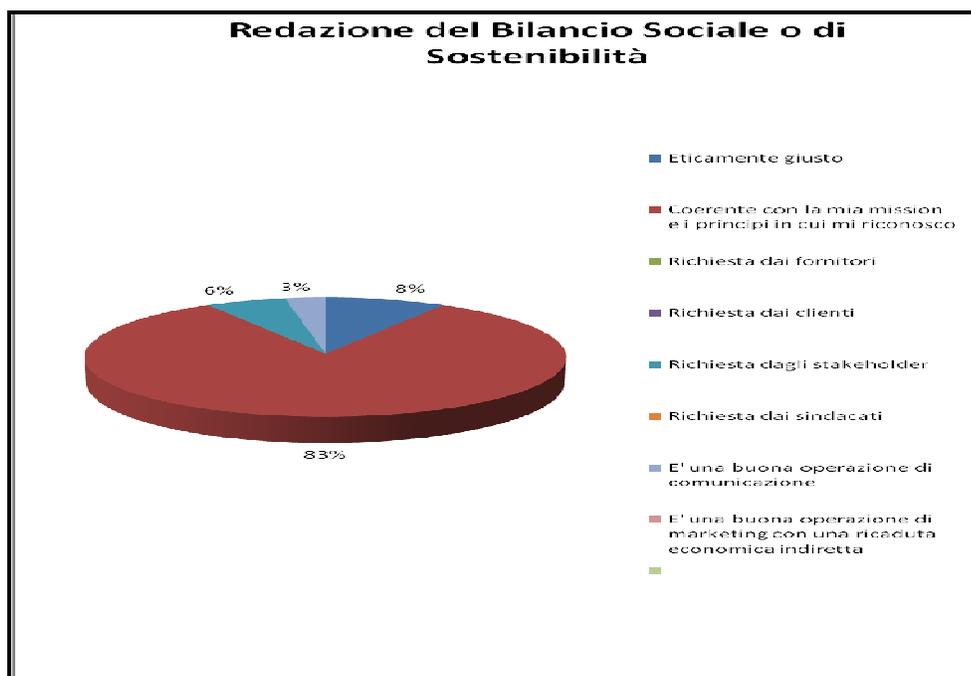
Lo standard GRI (Global Reporting Iniziative) costituiscono un modello di *reporting* universalmente accettato, guidato dallo scopo di favorire comparabilità, affidabilità e verificabilità delle informazioni.

Lo Standard GBS, (Gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del bilancio sociale), tutto italiano, emanato nel 2001 riguarda gli attuali "Principi di redazione del Bilancio Sociale",

punto di riferimento a livello nazionale per la redazione di tale tipo di bilancio, fissa i contenuti minimi che deve avere un bilancio sociale per essere definito tale.

L'indagine evidenzia una maggiore attenzione alla "Redazione del Bilancio Sociale o di Sostenibilità", nella quota del 29,1%, distribuito in proporzione quasi uguale tra le PMI e le grandi imprese, rispetto alla "Adozione degli Standard GBS o GRI", attuato nella misura del 10,3%, quasi totalmente ad appannaggio delle grandi aziende. Probabilmente la presenza di margini di libertà nel redigere il documento, cioè l'esistenza di gradi di discrezionalità nel decidere ambiti e modalità di azione ha fatto propendere nel senso sopra detto.

Grafico 5 – Redazione Bilancio Sociale o di Sostenibilità – motivazione



Fonte: *Unioncamere Piemonte*

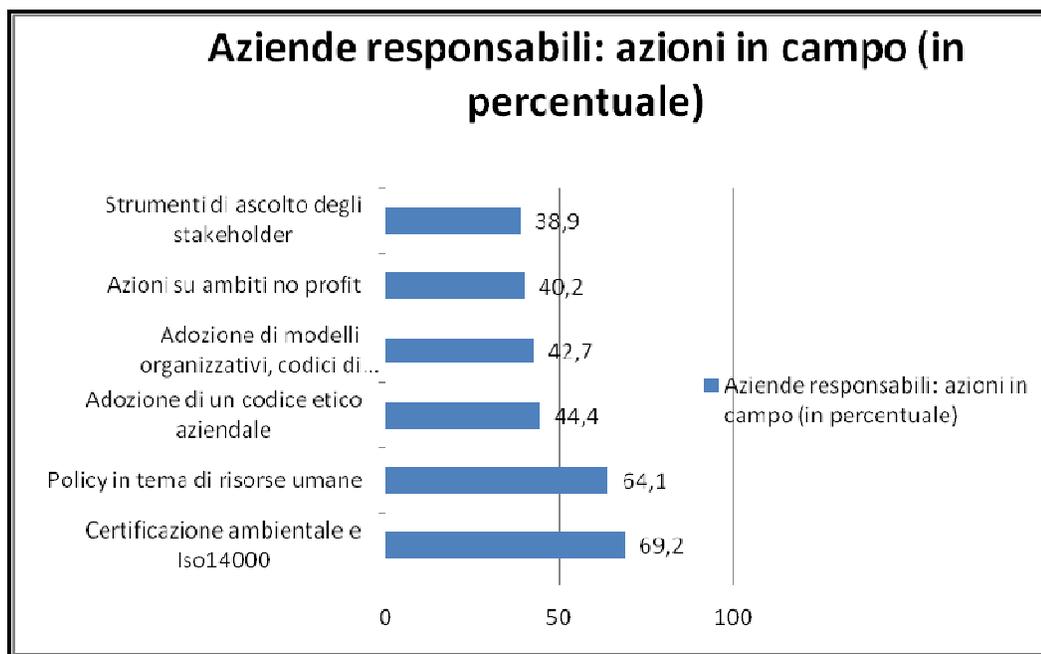
Il 91% delle aziende, che hanno reso pubblici i risultati del loro lavoro tramite il Bilancio Sociale, considera eticamente giusto e coerente con la mission e i principi aziendali tale pratica. Poca la differenza del sentire tra le grandi e le piccole/medie imprese.

Tra i soggetti intervistati, che redigono e pubblicano il “Report di Sostenibilità” nessuna importanza viene attribuita alla motivazione legata al ritorno economico, infatti alla domanda “E’ una buona operazione di marketing con una ricaduta economica indiretta?” la risposta è sempre “no” e pochissimi “sì” si ricevono a quella “E’ una buona operazione di comunicazione?”, eppure questa pratica, normalmente, viene considerata decisamente positiva in termini di comunicazione e promozione esterna.

Con la pubblicità e la ricerca di un ritorno di immagine, rilevanza quasi nulla viene data alle richieste dei sindacati, dei clienti e dei fornitori. Un piccolo fattore di stimolo sono le richieste degli *stakeholder*.

La presenza di un referente aziendale in tema di CSR si rinviene nel 25,6% del totale delle aziende intervistate e, per la maggior parte, tra quelle di grandi dimensioni. Questa figura, che può essere di tipologia e ruoli diversificati (Direttore delle Risorse Umane, Responsabile del Bilancio di sostenibilità, Esperto in Etica aziendale, ecc.), ha l’incarico di responsabile del programma, ed è importante per rendere semplici, efficienti ed efficaci i rapporti fra i portatori di interessi e l’impresa. La scelta è considerata una buona operazione di comunicazione dal 15% delle aziende che hanno identificato questo soggetto.

Grafico 6 – Aziende responsabili: le principali azioni attuate



Fonte: *Unioncamere Piemonte*

Tabella 2 – PMI responsabili: le principali azioni in campo

Frequenza delle principali azioni realizzate dalle PMI	%
Specifiche <i>policy</i> in tema di risorse umane	59,55
Adozione codice etico, codice di condotta e di comportamento	39,33
Certificazione ambientale ISO14000 e/o EMAS	68,54
Certificazione sicurezza OHSAS 18001	15,73

Fonte: *Unioncamere Piemonte*

Sono sei le principali aree di applicazione della CSR evidenziate:

- Ambiente naturale
- Risorse umane
- Adozione Codice Etico
- Adozione di modelli organizzativi, codici di condotta e comportamento
- Azioni su ambito no profit a favore del territorio
- Strumenti di ascolto degli *stakeholder*

Ambiente naturale

Nel complesso, le informazioni raccolte descrivono, da parte delle imprese campione, una buona propensione a realizzare iniziative a favore dell'ambiente naturale oltre a quanto richiesto dalle norme. Nello specifico appare evidente l'attenzione all'acquisizione di etichette o marchi ecologici, all'introduzione di certificazioni ambientali (ISO14000 ed EMAS) e l'interesse alla sostenibilità.

Sul Sole24Ore NordOvest, 29/09/2010 a tale proposito si legge “Quasi il 70% delle aziende, dunque, ha scommesso su certificazione ambientale e Iso14000. Procedimenti su cui sicuramente incidono le richieste da parte di soggetti esterni all'azienda”.



Logo EMAS - Marchio Reg. CE n. 761/2001

E' utile sottolineare che ISO14000 e EMAS consentono di ottenere vantaggi quali una migliore immagine sul mercato e verso le autorità locali, un maggior valore dell'azienda e quindi una facilitazione di accesso al credito, l'ottimizzazione nell'uso delle risorse e dell'energia, la possibilità di essere inseriti tra i fornitori di imprese estere che richiedono la "certificazione" ai loro fornitori. Infatti le imprese maggiormente attente alle questioni ambientali risultano essere quelle di maggiori dimensioni, con attività che impattano maggiormente sull'ambiente naturale e che tramite tali strumenti tendono a migliorare la comunicazione verso l'esterno.

Incentivi pubblici spiegano, sia pure in parte, l'alta percentuale delle imprese che attuano interventi in materia di ambiente. Ci si riferisce per esempio al Decreto n. 2230 del 7 maggio 2003 del Ministero dell'Ambiente "Promozione dei Sistemi di Gestione Ambientale nelle piccole e medie imprese". I contributi sono destinati alle PMI, localizzate su tutto il territorio nazionale, che adottano un sistema di gestione ambientale secondo la norma UNI EN ISO 14001 o la registrazione EMAS secondo il regolamento (CE) n. 761/2001. Si tratta di finanziamenti a fondo perduto, in percentuali diversificate delle spese ammissibili, erogati in regime di "de minimis", cioè di importo massimo di 100.000 € nel periodo di tre anni. L'entità del finanziamento dipende dalle dimensioni dell'impresa e dalla tipologia di investimento.

Inoltre, dalle risposte si evince che i soggetti interpellati si attendono dalla Pubblica Amministrazione il riconoscimento dello *status* di impresa responsabile, con valutazione positiva della "certificazione" nell'affidamento di appalti pubblici (premierità).

Risorse umane

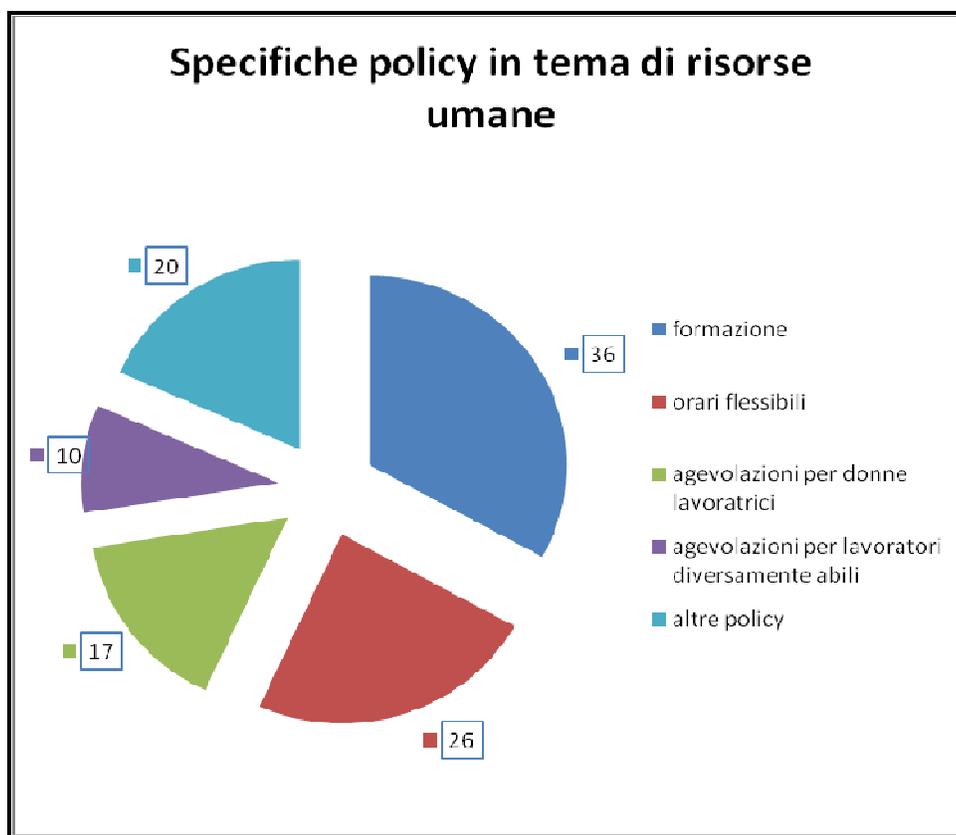
Solitamente si tratta di un ambito tematico critico della politica di responsabilità delle imprese che viene attuato attraverso una enucleazione più “attenta” dei fabbisogni specifici dei lavoratori ed una maggiore capacità di traduzione degli stessi in “risorse” potenziali.

La sensibilità verso le risorse umane viene intesa come un importante elemento competitivo per le realtà aziendali, siano esse di piccole o grandi dimensioni, base della efficienza organizzativa, come capacità di far esprimere ad ognuno le proprie energie, capitalizzando il contributo di tutti.

Quanto sopra si percepisce dalle risposte ottenute al questionario Unioncamere.

Del 64% della totalità delle aziende, che hanno adottato “Specifiche *policy* in tema di risorse umane”, quelle di maggiori dimensioni ne hanno adottato almeno una, nella misura del 70% delle interpellate, contro il 60% di quelle appartenenti alle PMI.

Grafico 7 – Specifiche policy in tema di risorse umane



Fonte: *Unioncamere Piemonte*

Tra le iniziative responsabili messe in atto fra tutte le aziende rispondenti, il 36% ha riguardato la formazione, il 26% gli orari flessibili, il 17% le agevolazioni concesse alle donne lavoratrici, ed una fetta di attenzione, pari al 10% delle iniziative, risulta destinata ai lavoratori diversamente abili.

I percorsi di formazione del personale, vengono posti in essere anche per assolvere gli obblighi di frequenza imposti dalla legge sull'apprendistato e per fornire ai dipendenti quell'adeguata

istruzione, addestramento, abilità e preparazione” necessaria ad ottenere la Certificazione di Qualità.

Inoltre la Regione e le province, tramite le Camere di Commercio competenti per territorio, promuovono, con incentivi e contributi a fondo perduto, la formazione continua del personale, specialmente delle micro, piccole e medie imprese.

Per esempio l’art. 4 del regolamento della C.C.I.A.A. a favore delle imprese della provincia di Alessandria prevede per il 2009/2010:

“CONTRIBUTI PER LA FORMAZIONE CONTINUA DEL PERSONALE DELLE IMPRESE

Beneficiari:
Micro, piccole e medie imprese della Provincia di Alessandria

Spese ammissibili:
Spese risultanti dalle fatture emesse dai soggetti organizzatori strettamente riferite al servizio didattico formativo reso.

E’ ammessa la partecipazione dei titolari e coadiuvanti di imprese individuali, dei soci delle società di persone (escluso i soci accomandanti), degli amministratori delle società di capitale e del personale dipendente a corsi di formazione ed aggiornamento professionale i cui contenuti siano specificamente rivolti a tematiche aziendali.

Contribuzione:
I contributi a fondo perduto sono pari al 50% delle spese ammissibili con un massimo di Euro 800,00 per azienda in ragione d’anno.”

Certificazione sicurezza e salute nei luoghi di lavoro Ohsas 18001

Un discorso a parte, ma molto legato alla gestione sostenibile delle risorse umane, merita l'applicazione del modello definito dallo Standard internazionale OHSAS 18001. Si tratta, innanzitutto, di un documento rilasciato da un ente indipendente che attesta che un'organizzazione "imposta, attua e mantiene aggiornato un sistema di gestione per la sicurezza e la salute nel luogo di lavoro" e garantisce la conformità ai requisiti di riferimento e agli obblighi legislativi in materia di sicurezza. Viene considerato talvolta pre-requisito per essere qualificati come fornitori in determinati settori.

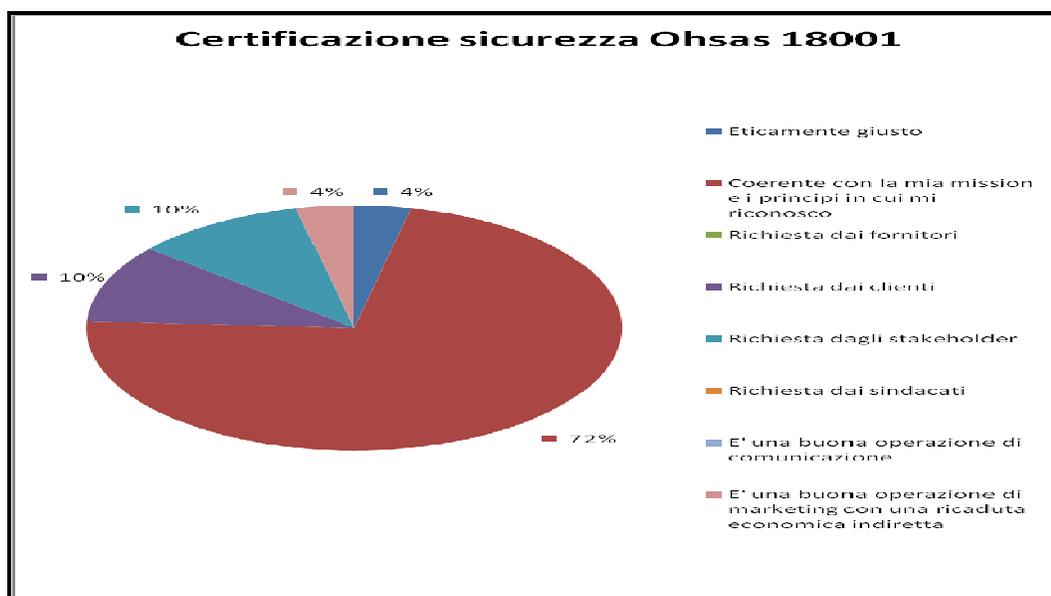
Legato alla normativa ex D.lgs 231/2001, che definisce la responsabilità amministrativa delle aziende, società ed enti in caso di reati commessi da amministratori, dipendenti e collaboratori esterni, e con l'entrata in vigore recente D.lgs 81/2008, il modello OHSAS 18001 adottato dall'impresa diventa uno scudo valido (esimente) per escludere la stessa dall'accusa di delitto di omicidio colposo e/o lesioni colpose gravi o gravissime conseguenti a violazione delle norme sulla sicurezza (art. 25-septies del D.lgs 231/2001).

Questo potrebbe spiegare il perché dall'indagine, che è molto recente, si rileva che, pur se complessivamente solo il 20,5% delle imprese contattate è dotata della certificazione esaminata, la preponderanza è nelle grandi realtà, il 35%, e solo il 16% nelle PMI. Solitamente è nelle grandi realtà societarie che esiste la separazione tra proprietà e soggetti dirigenziali/operativi e quindi più facilmente si rendono applicabili le norme sulla responsabilità amministrativa delle aziende.

Inoltre la sicurezza sui luoghi di lavoro viene promossa dalla Regione Piemonte anche attraverso la Legge regionale 34/2004, con la quale predispone agevolazioni volte a sostenere progetti ed investimenti per l'innovazione e l'eco-innovazione, la sicurezza nei luoghi di lavoro, l'adozione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione realizzati dalle piccole e medie imprese. Tra gli interventi ammessi a finanziamento è inclusa l'implementazione di sistemi di gestione per la salute e sicurezza secondo lo standard OHSAS 18001.

Ultimo, ma non meno importante, il modello standard internazionale OHSAS 18001 possiede i requisiti minimi elaborati da INAIL per la riduzione del tasso medio di tariffa del premio e i contenuti richiesti da alcune società di assicurazione per la diminuzione dei premi pagati per la RC Impresa.

Grafico 8 – Certificazione sicurezza Ohsas 18001 - motivazione



Fonte: *Unioncamere Piemonte*

Nonostante le riflessioni esposte sopra, la maggior parte delle imprese intervistate (72%) dichiara di aver intrapreso l'azione di certificazione sicurezza Ohsas perché coerente con la mission e i principi aziendali, pochissimo interesse per il ritorno d'immagine e per la ricaduta economica indiretta. I sindacati non funzionano da stimolo all'introduzione di tali pratiche forse perché ritengono che iniziative volontarie non siano sufficienti a proteggere i diritti e la salute dei lavoratori.

Nella piccola percentuale delle imprese certificate, il settore più coinvolto è quello delle aziende manifatturiere, quasi il 50%, che comprende al suo interno diversi comparti tra i quali, i più consistenti risultano essere: “fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)” e “fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche” della codifica ATECO 2007.

Adozione Codice Etico. Adozione di modelli organizzativi, codici di condotta e comportamento.

Il codice etico può definirsi come la “Carta Costituzionale” dell'impresa, una carta dei diritti e doveri morali che definisce la responsabilità etico-sociale di ogni partecipante all'organizzazione imprenditoriale. E' un mezzo efficace a disposizione delle imprese per prevenire comportamenti irresponsabili o illeciti da parte di chi opera in nome e per conto dell'azienda, perché introduce una definizione chiara ed esplicita delle responsabilità etiche e sociali dei propri dirigenti, quadri, dipendenti e spesso anche consulenti e fornitori verso i diversi gruppi di *stakeholder*. E' uno strumento per

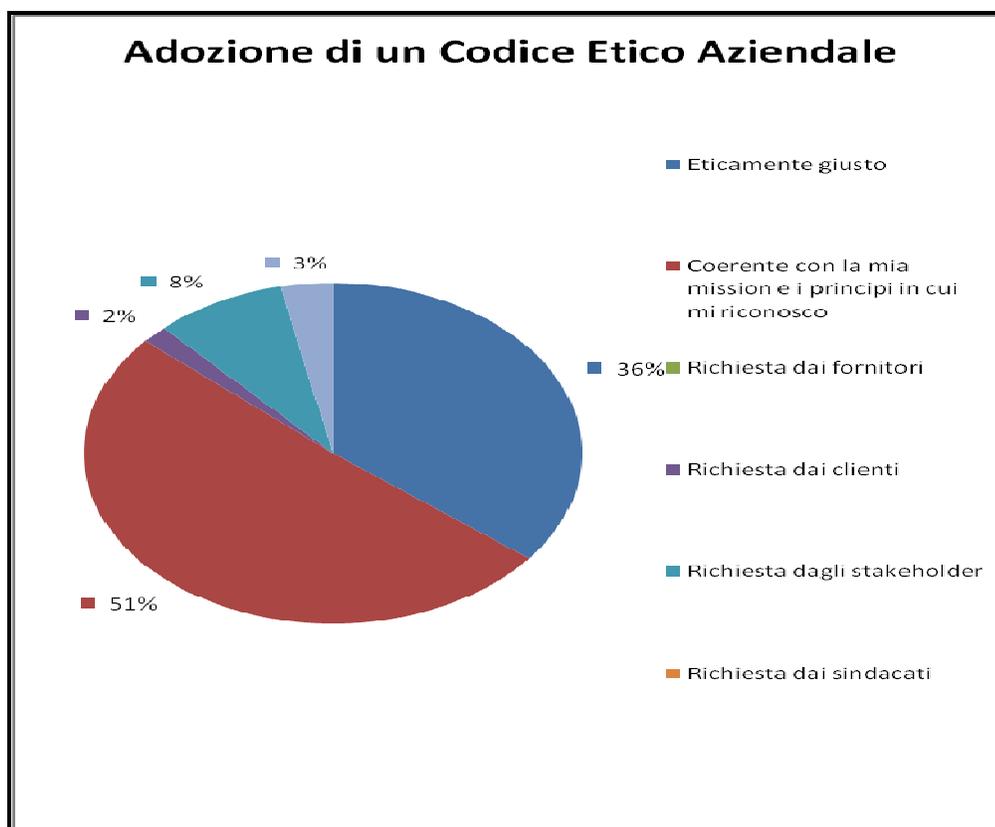
lo *stakeholder* manager, un mezzo che deve garantire la gestione equa ed efficace delle transazioni e delle relazioni umane, che sostiene la reputazione dell'impresa, in modo da creare fiducia verso l'esterno.

Il codice di condotta e comportamento, i modelli organizzativi, che spesso di fondono e si sovrappongono al codice etico sono sistemi rappresentativi che forniscono linee di indirizzo, strumenti e supporti concreti che rendono possibili gli alti standard di comportamento.

Quando si parla di codice etico di impresa, non si parla banalmente solo delle regole che oggi sono richieste dal recepimento delle norme OCSE sulla responsabilità penale o amministrativa delle imprese (la legge 231/2001) che impone l'adozione dei cosiddetti "modelli organizzativi" da parte delle imprese, così da poterli far valere in tribunale per separare la responsabilità dell'impresa dai crimini compiuti dai suoi amministratori o manager. Questo è solo un dettaglio rispetto al concetto di codice etico. (L. Sacconi, 2006)

L'adozione di Codici Etici, di modelli organizzativi, codici di condotta e comportamento si attestano intorno al 45% su tutte le aziende intervistate e scendono al 39% nelle PMI.

Grafico 9 – Adozione di un codice etico aziendale – motivazione



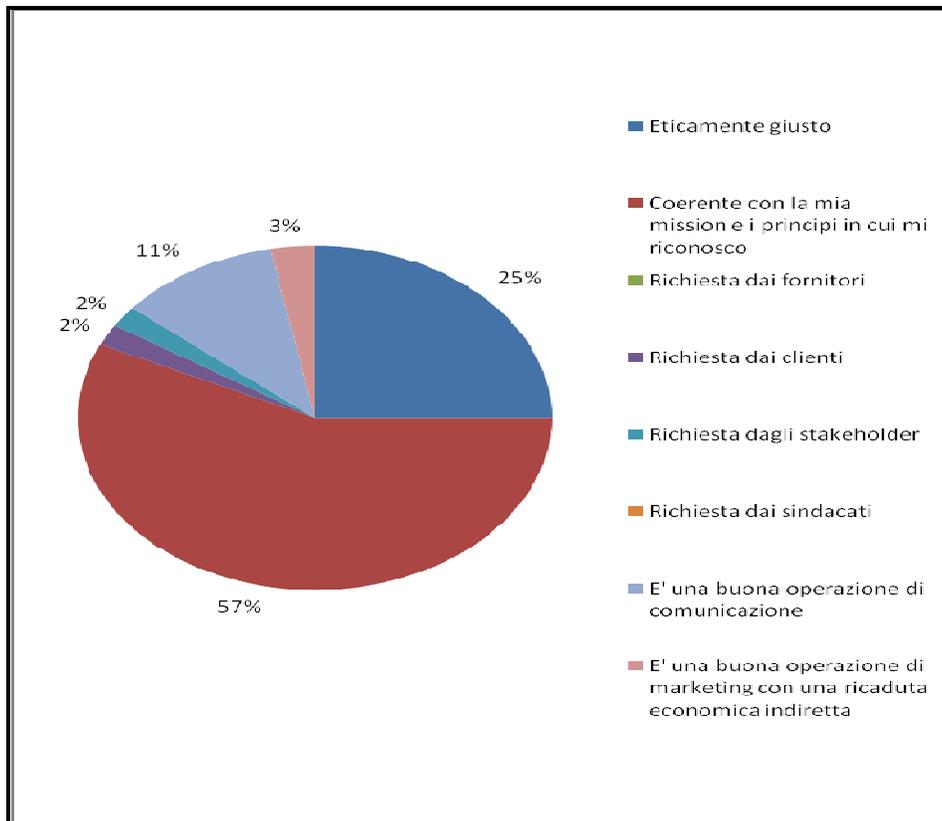
Fonte: *Unioncamere Piemonte*

E' da notare come la quasi totalità delle risposte raccolte, in merito alla “motivazione principale sull’adozione dei codici” si raccolga intorno a “eticamente giusto” e “coerente con la mia mission e i principi in cui mi riconosco” (87%) ed attribuendo a “richiesto dai sindacati” lo 0%. Una strana contraddizione se si pensa che, normalmente, il sindacato si pone come interlocutore che rappresenta le istanze dei lavoratori all’interno dell’azienda ed è sicuramente uno *stakeholder* indispensabile per mostrare la serietà delle assunzioni di responsabilità sociale dell’impresa.

Azioni su ambito no profit a favore del territorio (sport, scuole, cultura, giovani, ambiente, welfare, volontariato aziendale, ecc.).

L'esame delle iniziative svolte a favore della comunità locale riguarda le sponsorizzazioni, le donazioni e la solidarietà sociale a livello locale (attività di paternariato con organizzazioni no profit), gli investimenti diretti e le iniziative di solidarietà internazionale.

Grafico 10 - Azioni su ambiti non profit a favore del territorio (sport, scuole, cultura, giovani, ambiente, welfare, volontariato aziendale, ecc. – motivazione



Fonte: *Unioncamere Piemonte*

Le indicazioni in merito ai programmi di CSR che si riferiscono ad uno o più degli interventi sopra elencati sono realizzate da un terzo delle aziende interpellate. Fra le imprese, però, le maggiormente attente a questo argomento sono le grandi (50% delle stesse), contro il 27% delle PMI.

Si potrebbe immaginare che motivazione preminente possa essere di tipo reputazionale, di maggiore competitività e di ritorno economico, invece le imprese piemontesi coinvolte nell'indagine rispondono nell'57% dei casi che è eticamente giusto, nel 25% che è coerente con la mission aziendale e solo nell'11% che è una buona operazione di comunicazione.

Strumenti di ascolto degli *stakeholder* (portatori di interesse: clienti, fornitori, lavoratori, comunità locale, ecc.) “*Stakeholder engagement*”

Stakeholder engagement è un sostantivo che significa coinvolgimento, ma allo stesso tempo richiama il concetto di “dedicarsi, occuparsi” degli interlocutori con cui una organizzazione instaura relazioni.

L'azione consiste nel prestare attenzione alle istanze e le esigenze dei portatori di interesse sia attivi che passivi su variabili identificate di volta in volta, seguita, solitamente da una fase di verifica per misurare l'efficacia delle azioni realizzate. In teoria la

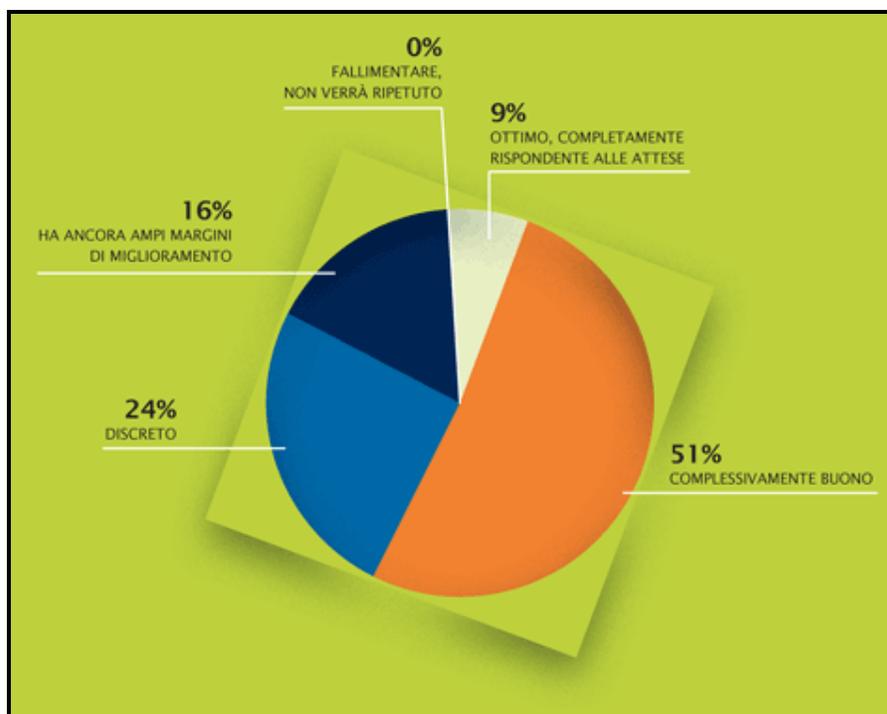
differenza positiva tra gli oneri ed i vantaggi di questa operazione costituisce, solitamente, un buon investimento futuro, il modo per proiettare lo sguardo oltre il breve periodo.

Il 36% circa delle imprese sentite mette in pratica questa iniziativa e, per le stesse, la motivazione predominante (80%) è legata ai valori etici a cui si ispira la *mission* aziendale. Solo il 10% la considera utile alla reputazione e al ritorno economico

Valutazione delle azioni realizzate

L'indagine mette in luce un ragionevole interesse in merito all'applicazione delle pratiche virtuose, ma per “*valutazione delle azioni realizzate*” non si intende, o meglio non è evidente, che il riferimento sia ad un miglioramento della competitività o della reputazione. Sembrerebbe essere, la CSR, un terreno fertile su cui lavorare e investire per soddisfare le attese che sono presenti tra gli operatori del sistema e sicuramente una opportunità, un'ulteriore strumento di sviluppo dell'impresa. Forse sta solo prendendo una forma più definita l'idea che “è bene farlo”.

Grafico 11 – Valutazioni delle azioni realizzate



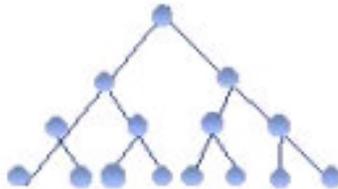
Fonte: *Unioncamere Piemonte*

La maggior parte delle imprese intervistate dichiara un grado di soddisfazione, per il proprio operato, che va dal discreto (24%), al complessivamente buono (51%) all'ottimo, completamente rispondente alle attese (9%), pur essendoci ancora ampi margini di miglioramento (16%) , ma nessuna ritiene inutile ascoltare e accogliere le richieste dei propri *stakeholder* oltre gli obblighi di legge.

Inoltre le stesse manifestano l'intenzione di voler replicare ed ampliare in futuro le pratiche di CSR.

Analisi Statistica dei Dati con Alberi Decisionali

I dati utilizzati in questo lavoro sono stati analizzati sfruttando la procedura CART (*Classification And Regression Trees*). Si tratta di una procedura statistica introdotta da Breiman et al. (1984) che presenta i risultati sottoforma di diagramma ad albero rovesciato, caratteristica peculiare che lo distingue dalle altre procedure statistiche tradizionali.



La struttura ad albero CART è una procedura non parametrica pertanto non è necessario pre-testare la normalità o altre assunzioni che riguardano la distribuzione statistica dei dati; è possibile trattare strutture di dati molto complesse producendo in uscita dei grafici facilmente interpretabili, che consentono di concentrarsi maggiormente sui risultati. Si tratta di procedura molto flessibile, consente di maneggiare facilmente variabili indipendenti continue, categoriche o congiuntamente categoriche e continue. L'albero finale include solo le variabili indipendenti che risultano essere predittive della variabile dipendente; le altre variabili indipendenti non predittive non hanno effetto sul risultato finale; anche sotto questo

aspetto CART si differenzia dalle altre procedure statistiche tradizionali. CART inoltre può processare casi con dati mancanti.

La struttura di un *classification tree* include i nodi non terminali (*parent nodes*), i quali hanno due discendenti diretti (*child nodes*), ed i nodi terminali che non subiscono ulteriori bipartizioni (*terminal nodes*). Il primo nodo radice (*root node*) contiene tutte le osservazioni. Dal nodo radice discendono due *child node*. Ogni *child node*, che indichiamo con la lettera t contiene un sottocampione del campione originale, in cui i membri condividono le stesse caratteristiche, che influenzano la variabile dipendente di interesse. Ogni t , a sua volta, costituisce un potenziale *parent node* che può essere ancora suddiviso in due *child node*. Il processo continua fino a che l'albero non termina la sua crescita. I nodi terminali sono i nodi finali dell'albero decisionale e contengono insiemi di osservazioni che vanno a formare classi molto omogenee al loro interno e il più possibile eterogenee tra loro. Il metodo è binario e ricorsivo: binario poiché ogni *parent node* si divide in due discendenti diretti e ricorsivo poiché i nodi (non terminali) nati dalla suddivisione del *parent node* in due discendenti diretti possono diventare, a loro volta, *parent node* e suddivisi in due nodi successivi.

Seguendo Breiman et. al. vi sono alcuni *step* importanti da seguire quando si costruisce un albero decisionale con la procedura CART; gli *step* includono: adottare un criterio di bontà della tecnica con i cui i nodi vengono suddivisi da *parent nodes* a *child nodes* (*split criterion*); stabilire una regola di arresto di crescita dell'albero (*stopping rule*). Una volta che un nodo viene riconosciuto come

terminale, fissare una regola che permetta di stabilire come classificare i casi che in esso sono contenuti.

Il processo inizia con una domanda binaria che stabilisce se l'osservazione si collocherà nel nodo di destra t_r o di sinistra t_l . La regola di bipartizione dipende dalle caratteristiche della variabile indipendente X . Se X è una variabile continua la suddivisione in due nodi avrà la forma $X \leq s$ o $X > s$ dove s è una costante e rappresenta la soglia per la bipartizione. Se X è una variabile categorica, allora la suddivisione assumerà la forma $X \in S$ oppure forma $X \notin S$ dove S è un sottoinsieme non vuoto di X . La risposta alla domanda binaria contemplerà solo "sì" o "no". Se l'osservazione soddisferà il criterio sarà collocata a destra, in caso contrario a sinistra.

Il processo continuerà fino a che non verranno raggiunti nodi terminali che saranno tra di loro più eterogenei possibile ma che, allo stesso tempo, andranno a costituire classi molto omogenee al loro interno. Il criterio con i cui i nodi vengono suddivisi da *parent nodes* a *child nodes* sarà tanto buono quanto sarà alto il grado di omogeneità in ogni nodo figlio ovvero quanto minimo sarà il grado di *impurità* di ciascun nodo.

In questo lavoro si è adottata come criterio di suddivisione la funzione di diversità di Gini. In base a questa funzione vengono individuate le suddivisioni che minimizzano l'eterogeneità dei nodi figlio rispetto al valore della variabile dipendente. Il metodo di Gini si basa sulle probabilità quadratiche di appartenenza per ciascuna categoria della variabile dipendente. Questo valore raggiunge il minimo (zero) quando tutti i casi di un nodo rientrano in un'unica categoria. Una volta individuata la suddivisione migliore per il nodo

radice, il CART ripete il processo di ricerca per ogni nodo figlio continuando a bipartire finché non è più possibile alcuna suddivisione. Il processo di bipartizione è impossibile quando un nodo è costituito da un solo caso oppure quando tutti i casi che compongono un nodo appartengono alla stessa classe.

Come in ogni forma di inferenza statistica, è importante capire se esiste incertezza nell'inferenza. Nei modelli di regressione l'incertezza prende forma attraverso l'errore standard dei parametri stimati. La misure di varianza invece sono più complicate nei modelli CART. Esistono, diverse tecniche per validare il modello. Esse consistono nell'utilizzare un sottocampione di dati come test per l'intero campione. Verrebbe creato un albero o più alberi T e usati come test di convalida per gli altri dati.

Tra i metodi di validazione nel presente lavoro si è adottata la *validazione incrociata (cross validation)* utilizzando tre sottocampioni. La convalida incrociata, infatti, divide l'intero campione in diversi sottocampioni. I modelli ad albero vengono quindi generati escludendo di volta in volta i dati da ciascun sottocampione: il primo albero si basa su tutti i casi eccetto quelli contenuti nel primo sottocampione, il secondo albero si basa su tutti i casi eccetto quelli contenuti nel secondo sotto campione e così via.

Infine, è possibile lasciare che l'albero decisionale cresca senza limite, oppure deciderne l'estensione attraverso una regola di arresto. In questo lavoro abbiamo fissato, come regola di arresto, che il numero minimo di osservazioni che ciascun nodo dovrà contenere dovrà essere pari a cinque. Per la costruzione dell'albero decisionale è stato utilizzato il programma SPSS19.

Analisi delle policy in tema di risorse umane e di ambiente

Per l'analisi statistica utilizziamo i dati Unioncare Piemonte. Si tratta di 117 imprese collaborative, con almeno un dipendente. Almeno 90 imprese corrispondono alle dimensioni che interessano le indagini sulle PMI, vale a dire con meno di 250 addetti. Eliminando i "missing value", il campione finale corrisponde a 116 aziende di cui 89 PMI e 27 grandi. In particolare: tra le 89 PMI osservate il 59,55% ha avviato *policy* in tema di risorse umane e il 68,54% ha ottenuto una certificazione ambientale.

Qui di seguito si intende presentare, con il supporto dell'algoritmo CART:

- 1) Specifiche *policy* in tema di risorse umane:
 - 1.1) Considerando tutte le imprese (figura T.I.)
 - 1.2) Considerando solo le PMI (figura PMI)

- 2) Certificazione ambientale ISO14000 e/o EMAS
 - 2.1) Considerando tutte le imprese (figura T.I.)
 - 2.2) Considerando solo le PMI (figura PMI)

Specifiche policy in tema di risorse umane

Nell'indagine Unioncamere le politiche a favore delle risorse umane comprendono: formazione, orari flessibili, agevolazioni alle donne lavoratrici, agevolazioni per lavoratori diversamente abili e

altri interventi. Al fine di utilizzare la tecnica degli alberi decisionali basati sull'algoritmo CART creiamo una variabile binaria "adozione/non adozione *policy* risorse umane" con valore 1 se l'impresa dichiara di avere adottato almeno una delle specifiche *policy* e zero se l'impresa dichiara di non averne adottate.

Variabili indipendenti

Tra le variabili indipendenti, che predicono l'adozione delle specifiche *policy* in tema di risorse umane, sono state incluse (i) il macro-settore dell'attività esercitata; ii) le dimensioni in termini di numero di addetti; (iii) la reputazione in termini di immagine, comunicazione e ricaduta economica indiretta; (iv) la collocazione geografica della sede nella regione Piemonte, considerando Piemonte Orientale: Alessandria – Biella – Asti – Novara – Verbania/Cusio/Ossola e altro Torino e Cuneo e (v) la percezione della giustizia etica.

- (i) *il macro-settore dell'attività esercitata*: si riferisce ai grandi gruppi della tabella dei titoli della classificazione delle attività economiche Ateco 2007 con particolare riguardo al settore manifatturiero contraddistinto dalla lettera C. Si è creata una variabile binaria che assume valore uno se si appartiene al macro-gruppo C e zero se si appartiene a tutti gli altri. Si sono riunite tutte le altre attività (agricoltura, costruzioni, commercio, servizi, terziario avanzato ecc.) in un unico macro-settore perché, data la disomogeneità di

appartenenza degli intervistati, ne risulterebbero gruppi talmente esigui in numero, da essere scarsamente indicativi.

- (ii) *le dimensioni in termini di numero di addetti*: la suddivisione viene fatta considerando PMI le micro imprese, quelle con addetti < 20, le piccole imprese, quelle con addetti > 20 e < 50, le medie imprese, quelle con addetti > 50 e < 250 e GRANDI imprese, quelle con addetti >250. Sono state costruite quattro variabili binarie binarie: *num_adetti_micro* con valore 1 se si tratta di una micro impresa e 0 in caso contrario; *num_adetti_piccole* con valore 1 se si tratta di una piccola impresa e 0 in caso contrario; *num_adetti_medie* con valore 1 se si tratta di impresa media 0 in caso contrario; *num_adetti_grandi* con valore 1 se si tratta di una grande impresa con oltre 250 addetti e 0 in caso contrario. Nel modello sono state inserite le prime tre variabili: *num_adetti_micro*, *num_adetti_piccole*, *num_adetti_grandi*. La dimensione di riferimento è “grande impresa”.
- (iii) *la reputazione in termini di immagine, comunicazione e ricaduta economica indiretta*: riguarda l’interesse che riveste nelle imprese coinvolte l’immagine e le aspettative di miglioramento di competitività. La variabile assume valore 1 se il motivo reputazione interessa e 0 in caso contrario.
- (iv) *la collocazione geografica della sede nella regione Piemonte*: è stata costruita una variabile binaria

piemonte_orientale con valore 1 se considerando Piemonte Orientale e 0 in caso contrario.

- (v) *la giustizia etica*: è stata costruita una variabile binaria *giustizia_etica*, con valore 1 se considerata motivazione importante e 0 in caso contrario.

Considerando tutte le imprese (figura 1)

L'impresa di riferimento è una grande impresa (vale a dire con addetti > 250) appartenente all'area geografica del Piemonte Occidentale.

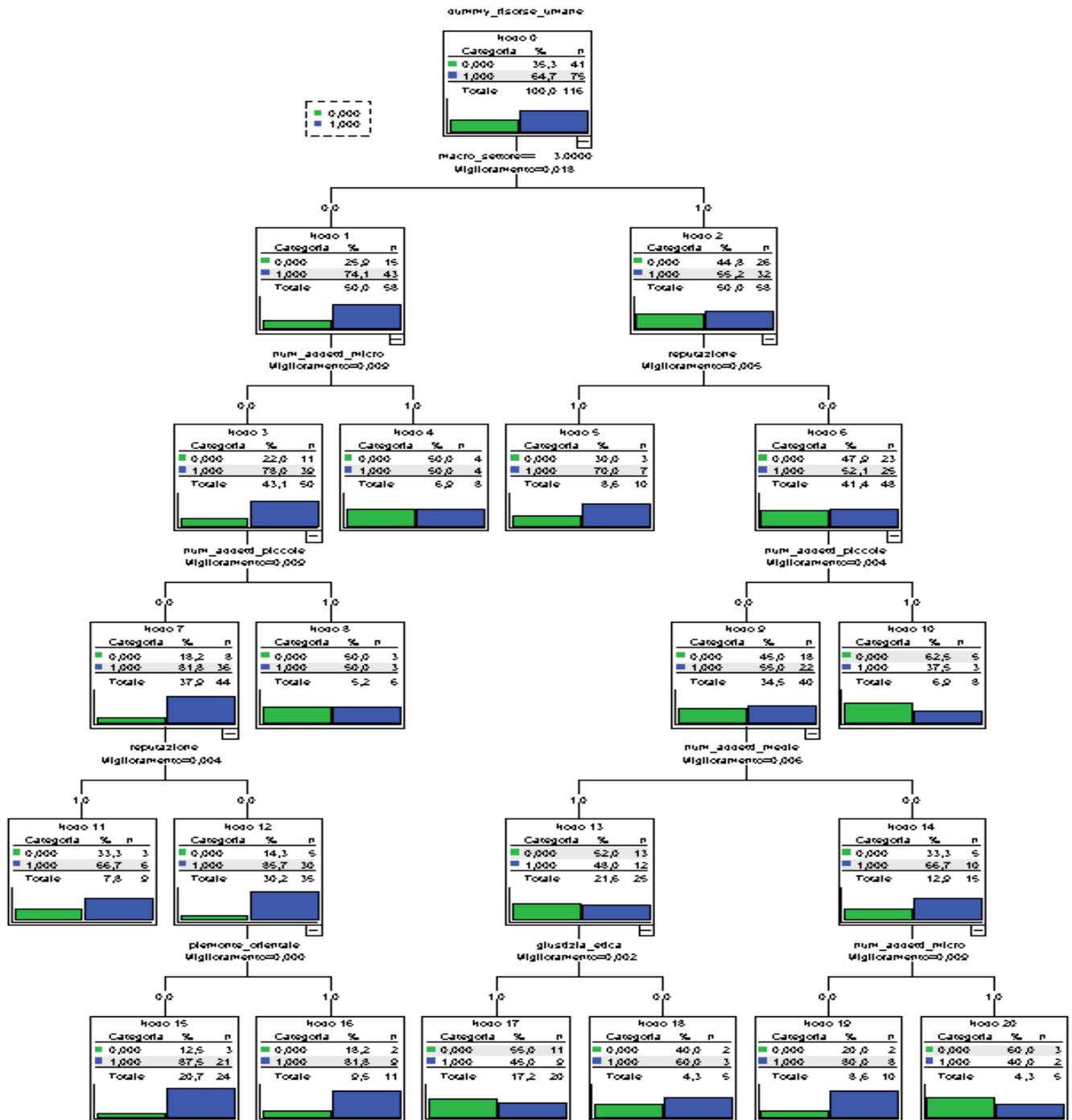


Figura 1 – Diagramma ad albero risorse umane T.I.

Risultati

Dal diagramma ad albero rovesciato (figura 1), prodotto dall'algoritmo CART, emerge, nel nodo figlio, che l'appartenenza al settore C "manifatturiere" influenzerebbe negativamente l'adozione di politiche a favore delle risorse umane. Infatti, il 55,2% delle imprese che appartengono a tale settore investono su formazione, orari flessibili, agevolazioni alle donne lavoratrici, agevolazioni per lavoratori diversamente abili e/o altri interventi, contro il 74% delle imprese che appartengono ad altri settori. Il meccanismo reputazionale emerge come elemento rilevante solo tra le imprese che appartengono al settore C. La reputazione avrebbe un'influenza positiva: infatti tra le imprese che hanno dichiarato che i meccanismi reputazionali hanno un ruolo incentivante nell'adozione di azioni relative alla CSR, il 70% (che appartengono al settore C) adotta politiche per le risorse umane, contro il 52,1 % delle imprese mosse da altri motivi (richiesta dai sindacati, dai clienti, dai fornitori, dai lavoratori ecc.). Fra le imprese che appartengono agli altri macro-gruppi la reputazione non ha un'influenza significativa. Di scarso interesse è la dimensione in termini di addetti, la collocazione territoriale e la giustizia etica.

Considerando solo le PMI (figura 2)

Anche se nel primo modello è stata inserita tra i repressori la dimensione dell'azienda (numero di addetti), poiché l'interesse precipuo è rivolto alla platea delle PMI, abbiamo ripetuto il modello precedente eliminando dal campione le grandi imprese ed analizzando il sottocampione comprendente le micro, le piccole e le medie imprese .

L'impresa di riferimento è una media impresa (vale a dire con addetti > 50 e < 250) appartenente all'area geografica del Piemonte Occidentale, zona a cui appartengono il 65% delle PMI intervistate.

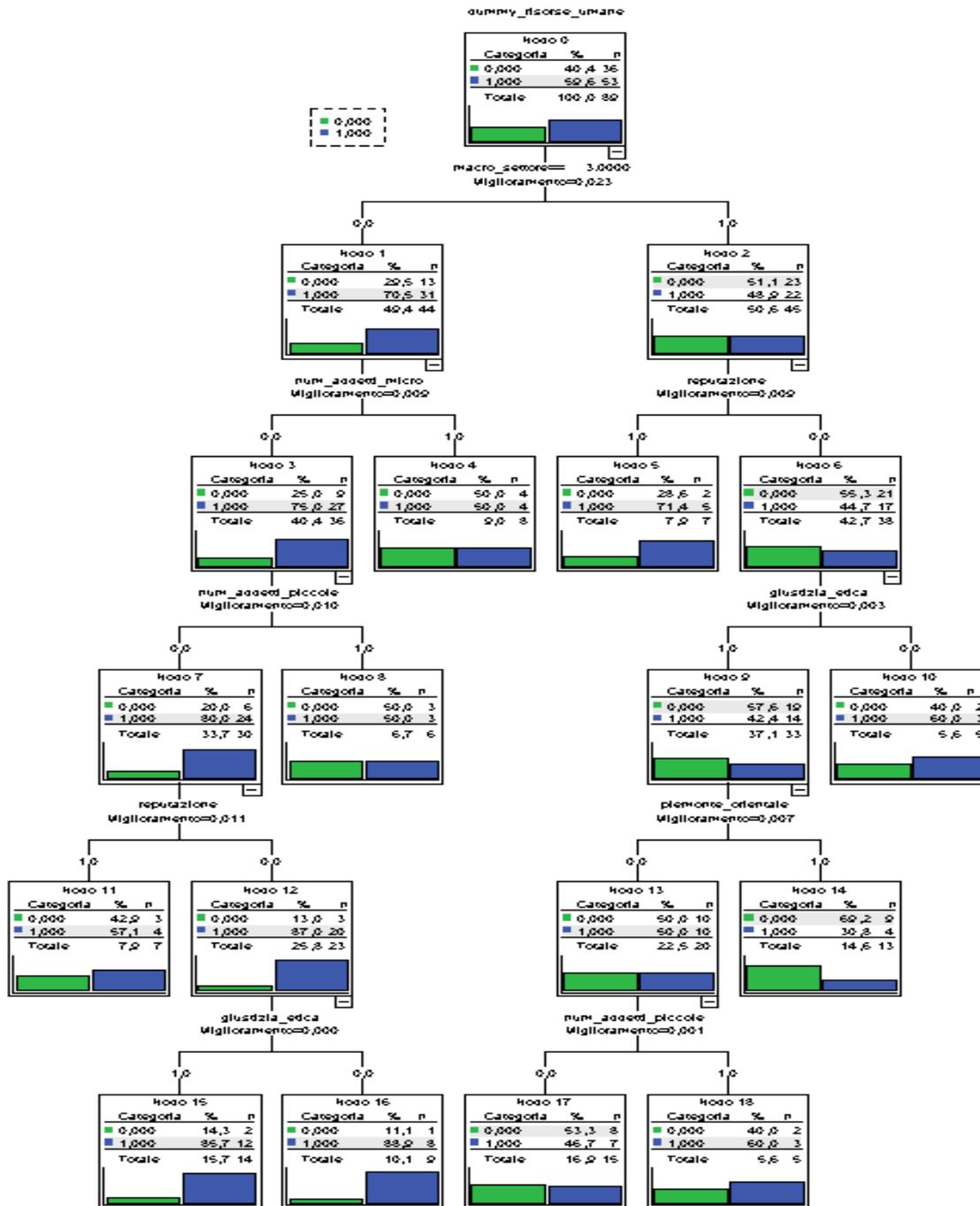


Figura 2 – Diagramma ad albero risorse umane PMI

Risultati

Il nuovo albero decisionale (figura 2) presenta risultati molto simili al primo modello. Infatti, emerge nuovamente che l'appartenenza al settore C “manifatturiere” influenzerebbe negativamente l'adozione di politiche a favore delle risorse umane. Il 48,9% delle imprese, che appartengono a tale settore, investono su formazione, orari flessibili, agevolazioni alle donne lavoratrici, agevolazioni per lavoratori diversamente abili e/o altri interventi, contro il 70,5% delle imprese che appartengono ad altri settori. Solo tra le imprese che appartengono al settore C il meccanismo reputazionale emerge come elemento significativo, che influenza positivamente l'adozione di azioni relative alla CSR. L'albero decisionale mostra che, delle imprese che hanno dichiarato che i meccanismi reputazionali hanno un ruolo incentivante nell'adozione di politiche per le risorse umane, il 71,4%, (sempre appartenenti al settore C), adotta la *policy*, contro il 44,7 % delle imprese, mosse da altri motivi (richiesta dai sindacati, dai clienti, dai fornitori, dai lavoratori ecc.). Fra le imprese appartenenti agli altri macro-gruppi la reputazione non ha una grossa influenza, compare solo nel nodo figlio al quarto ramo. Nelle PMI, la giustizia etica, tra le imprese che appartengono al macro-settore C, influenza negativamente, l'adozione delle specifiche politiche in tema di risorse umane, solo il 42,4% delle stesse le adotta. Di scarso interesse è la dimensione in termini di addetti, così come la collocazione territoriale.

Certificazione ambientale ISO14000 e/o EMAS

Nell'indagine Unioncamere i due principali strumenti di certificazione ambientale per le imprese ed i siti di produzione, che sono le norme ISO 14000 ed il regolamento EMAS, sono accorpati in una unica voce. Al fine di utilizzare la tecnica degli alberi decisionali basati sull'algoritmo CART creiamo una variabile binaria “*certificazione/non_certificazione_ISO_EMAS* ” con valore 1 se l'impresa dichiara di essere certificata e zero se l'impresa dichiara di non essere certificata.

Variabili indipendenti

Tra le variabili indipendenti, che predicono l'adozione delle specifiche policy in tema di risorse umane, sono state incluse (i) il macro-settore dell'attività esercitata; ii) le dimensioni in termini di numero di addetti; (iii) la reputazione in termini di immagine, comunicazione e ricaduta economica indiretta; (iv) la collocazione geografica della sede nella regione Piemonte, considerando Piemonte Orientale: Alessandria – Biella – Asti – Novara – Verbania/Cusio/Ossola e altro Torino e Cuneo e (v) la percezione della giustizia etica.

- (i) *il macro-settore dell'attività esercitata*: si riferisce ai grandi gruppi della tabella dei titoli della classificazione delle attività economiche Ateco 2007 con particolare riguardo al settore manifatturiero contraddistinto dalla lettera C. Si è

creata una variabile binaria che assume valore uno se si appartiene al macro-gruppo C e zero se si appartiene a tutti gli altri. Si sono riunite tutte le altre attività (agricoltura, costruzioni, commercio, servizi, terziario avanzato ecc.) in un unico macro-settore perché, data la disomogeneità di appartenenza degli intervistati, ne risulterebbero gruppi talmente esigui in numero, da essere scarsamente indicativi.

(ii) *le dimensioni in termini di numero di addetti*: la suddivisione viene fatta considerando PMI le micro imprese, quelle con addetti < 20, le piccole imprese, quelle con addetti > 20 e < 50, le medie imprese, quelle con addetti > 50 e < 250 e GRANDI imprese, quelle con addetti >250. Sono state costruite quattro variabili binarie: *num_adetti_micro* con valore 1 se si tratta di una micro impresa e 0 in caso contrario; *num_adetti_piccole* con valore 1 se si tratta di una piccola impresa e 0 in caso contrario; *num_adetti_medie* con valore 1 se si tratta di impresa media 0 in caso contrario; *num_adetti_grandi* con valore 1 se si tratta di una grande impresa con oltre 250 addetti e 0 in caso contrario. Nel modello sono state inserite le prime tre variabili: *num_adetti_micro*, *num_adetti_piccole*, *num_adetti_grandi*. La dimensione di riferimento è “grande impresa”.

(iii) *la reputazione in termini di immagine, comunicazione e ricaduta economica indiretta*: riguarda l’interesse che riveste nelle imprese coinvolte l’immagine e le aspettative di miglioramento di competitività. La variabile assume

valore 1 se il motivo reputazione interessa e 0 in caso contrario.

(iv) *la collocazione geografica della sede nella regione Piemonte*: è stata costruita una variabile binaria *piemonte_orientale* con valore 1 se considerando Piemonte Orientale e 0 in caso contrario.

(v) *la giustizia etica*: è stata costruita una variabile binaria *giustizia_etica*, con valore 1 se considerata motivazione importante e 0 in caso contrario.

Considerando tutte le imprese (figura T.I.)

L'impresa di riferimento è una grande impresa (vale a dire con addetti > 250) appartenente all'area geografica del Piemonte Occidentale.

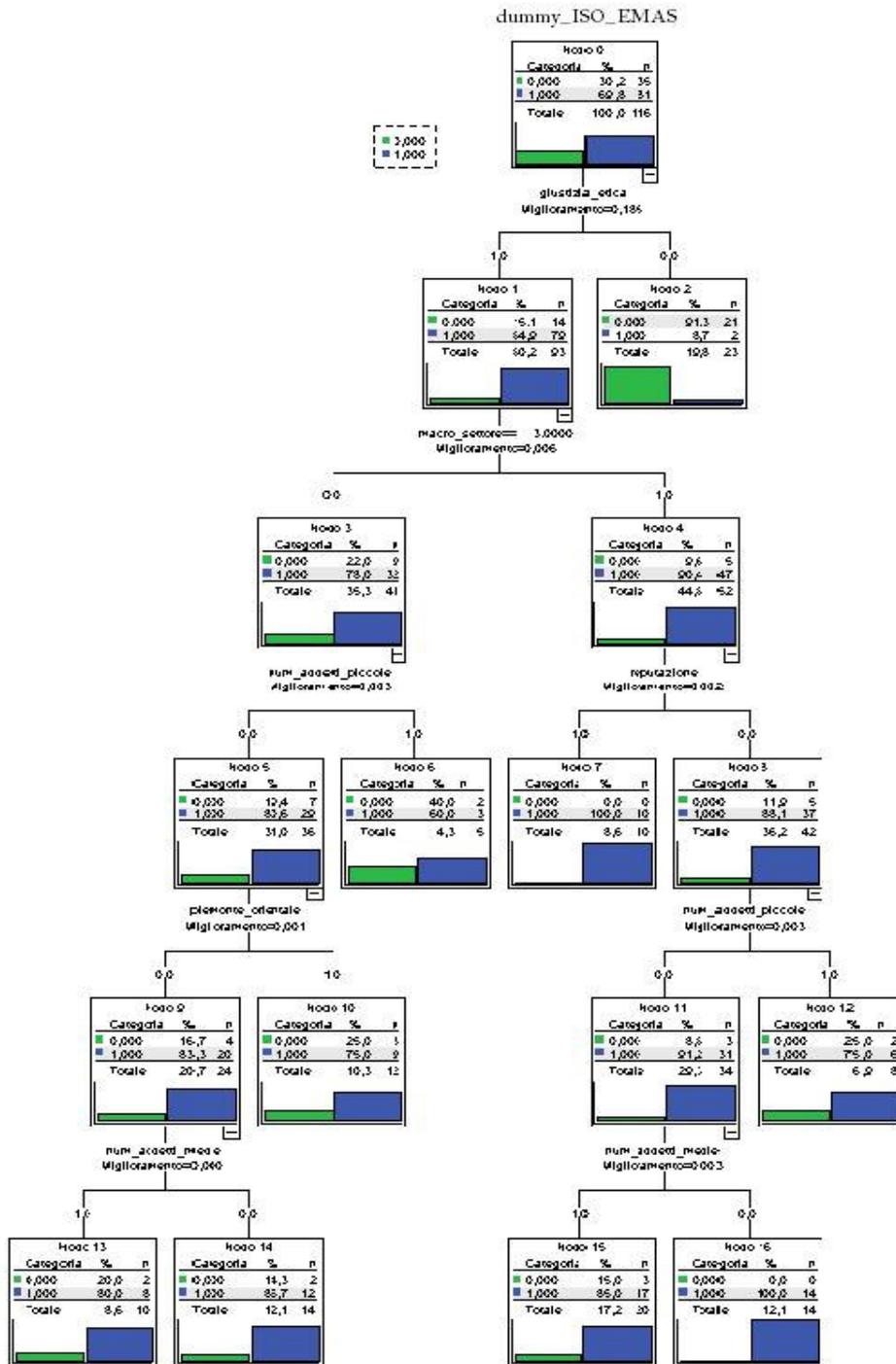


Figura 3 – Diagramma ad albero certificazione ISO EMAS (T.I.)

Risultati

Dal diagramma ad albero rovesciato (figura 3), prodotto dall’algoritmo CART, emerge, nel nodo figlio, che “ritenere eticamente giusto e coerente con la *mission* ed i principi nei quali le aziende si riconoscono (giustizia etica)”, influenzerebbe positivamente l’azione. Infatti, l’84,9% delle imprese osservate scelgono di ottenere la certificazione ambientale ISO 14000 e/e EMAS, contro l’esiguo 8,7% delle altre imprese che non ritengono importante tale motivo. L’appartenenza al macro-settore C “manifatturiere”, influisce positivamente, anche se in misura modesta, sull’adozione di politiche tese ad ottenere la certificazione ambientale lo si vede dal secondo ramo nel nodo figlio. Infatti, il 90,4% delle imprese che appartengono a tale settore posseggono l’attestazione, contro il 78% delle imprese che appartengono ad altri settori. Il meccanismo reputazionale emerge come elemento fortemente rilevante tra le imprese che appartengono al settore C. Invero il 100% delle stesse sono mosse da tale motivazione, contro il’88,1% delle imprese mosse da altri motivi (richiesta dai sindacati, dai clienti, dai fornitori, dai lavoratori ecc.). Fra le imprese degli altri macro-gruppi la reputazione non compare perché non viene considerata predittiva. Di scarso interesse è la dimensione in termini di addetti e la collocazione territoriale, quest’ultima compare solo in un ramo degli altri macro-settori.

Considerando solo le PMI (figura 4)

Anche se nel primo modello è stata inserita tra i repressori la dimensione dell'azienda (numero di addetti), poiché l'interesse precipuo è rivolto alla platea delle PMI, abbiamo ripetuto il modello precedente eliminando dal campione le grandi imprese ed analizzando il sottocampione comprendente le micro, le piccole e le medie imprese .

L'impresa di riferimento è una media impresa (vale a dire con addetti > 50 e < 250) appartenente all'area geografica del Piemonte Occidentale, zona a cui appartengono il 65% delle PMI intervistate.

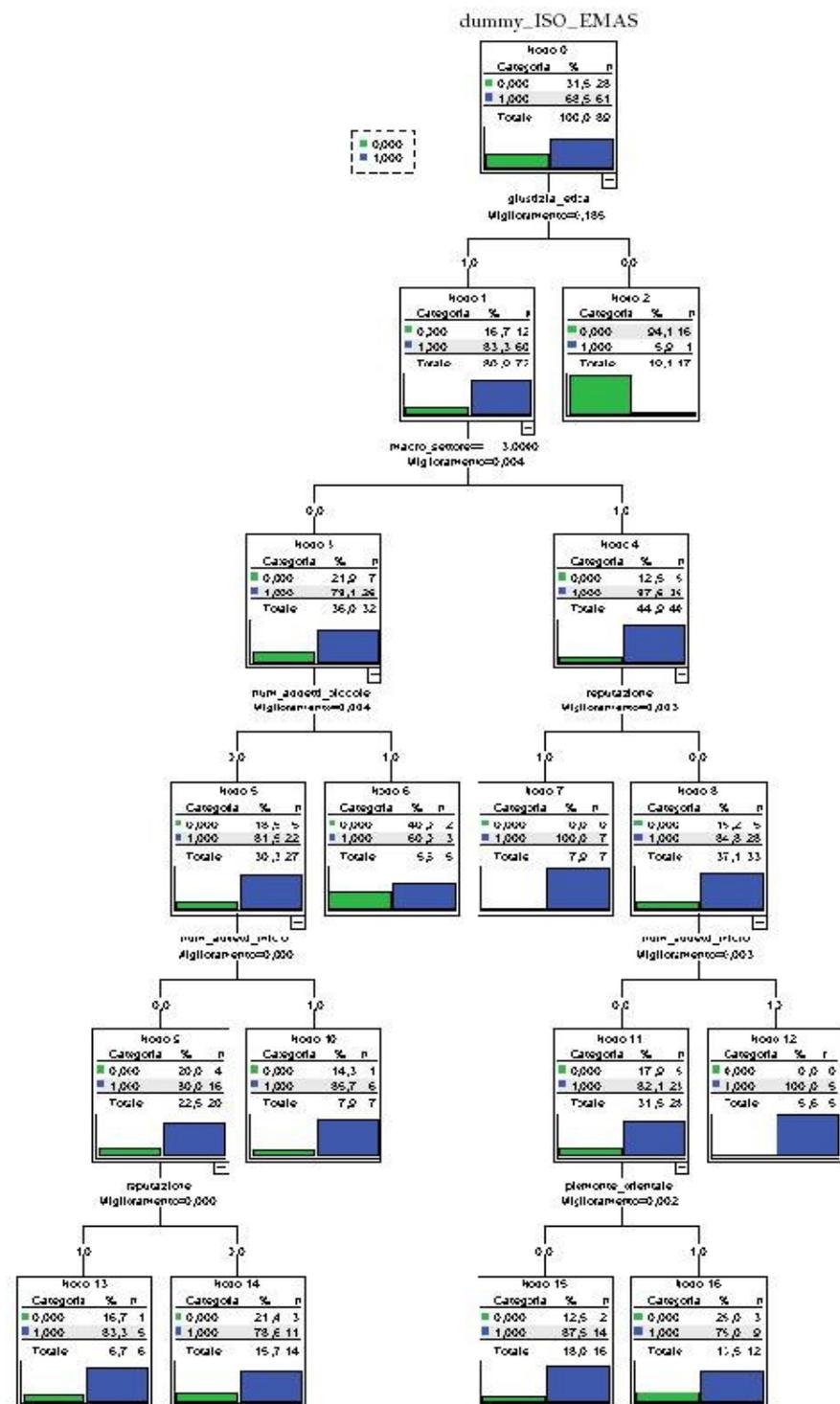


Figura 4 – Diagramma ad albero certificazione ISO EMAS (PMI)

Risultati

Il nuovo ed ultimo albero decisionale (figura 4), presenta risultati molto somiglianti al modello precedente. Emerge nuovamente che il “ritenere eticamente giusto e coerente con la *mission* ed i principi nei quali le aziende si riconoscono (giustizia etica)”, anche nelle PMI influenzerebbe positivamente l’azione di CSR. Infatti, l’83,3% delle imprese osservate scelgono di ottenere la certificazione ambientale ISO 14000 e/e EMAS, contro l’ancora più esiguo 5,9% di quelle che non ritengono importante tale motivazione. Dal secondo ramo nel nodo figlio compare che l’appartenenza al macro-settore C “manifatturiere” influisce positivamente, anche se in misura modesta, sull’adozione di politiche tese ad ottenere la certificazione ambientale. Infatti, il 87,5% delle imprese che appartengono a tale settore posseggono l’attestazione, contro il 78,1% delle imprese che appartengono ad altri settori. Il meccanismo reputazionale emerge come elemento fortemente rilevante tra le imprese che appartengono al settore C. Invero il 100% delle stesse sono mosse da tale motivazione, contro il 84,8% delle imprese mosse da altri motivi (richiesta dai sindacati, dai clienti, dai fornitori, dai lavoratori ecc.). Fra le imprese degli altri macro-gruppi la reputazione non compare che all’ultimo ramo. Di scarso interesse è la dimensione in termini di addetti e la collocazione territoriale, quest’ultima compare all’ultimo ramo delle “imprese appartenenti al macro-settore C”.

Conclusioni

Seppure non esaustiva, l'indagine rappresenta un'ottima occasione per formulare una valutazione complessiva dell'opinione delle aziende circa lo strumento della CSR. Fa il punto sullo stato dell'arte, in tema di Responsabilità sociale, dopo alcuni anni di grande evoluzione nel mondo e nel nostro paese.

D'altro canto, è importante che istituzioni pubbliche, che hanno anche lo scopo di promuovere e diffondere, nel tessuto economico di competenza, le iniziative di Responsabilità Sociale, in modo particolare in tema di risorse umane e di *accountability*, abbiano scelto di interpellare gli operatori economici in modo da poter valutare il quadro che si è poi delineato.

Sulla base delle informazioni emerse e dall'analisi svolta è ora possibile formulare qualche riflessione in più.

Tra le imprese piccole e grandi le differenze riguardano più gli strumenti che i comportamenti, oltre al fatto che la percezione della CSR è diversa tra i vari settori delle attività esercitate.

E' di grande interesse, per esempio, che piccole e medie imprese, sia pure nella quantità ridotta del 16%, abbiano avviato azioni in tema di miglioramento delle condizioni lavorative, prevenzione e promozione della salute e sicurezza dei lavoratori e che questo, pare, sia anche dovuto alle iniziative incentivanti svolte dall'INAIL (riduzione del tasso di rischio applicato). Infatti, questo significa che gli incentivi pubblici svolgono un ruolo importante nell'incanalare i comportamenti degli imprenditori verso le *best practices*.

Dal sondaggio risulta difficile mettere in luce altre eventuali ragioni che hanno indotto le imprese ad intraprendere il percorso della CSR, date le contenute informazioni raccolte al riguardo.

Nella maggior parte dei casi osservati non è possibile seguire il percorso logico, elaborato dalle aziende, a proposito delle scelte tattiche che hanno guidato la decisione ed ancora, il motivo dell'attenzione e dell'interesse di tali soggetti nei confronti delle azioni di CSR, in termini di vantaggi economici, che sono, notoriamente, frutti che maturano molto lentamente.

Per approfondire l'argomento, forse sarebbe stato opportuno inserire, nel questionario, la domanda: "Ci sono stati cambiamenti favorevoli e, se sì, di quale natura dovuti all'avvio delle pratiche di CSR?".

Secondo quanto dichiarato, specialmente dalle PMI, poco conta l'incentivo del miglioramento dell'immagine e la pubblicità del prodotto e, soprattutto, il marchio di "Impresa Responsabile", solitamente ottimo stimolo per "catturare" l'attenzione dei clienti/consumatori. Al contrario, a proposito di "comunicazione sociale" ..."segni e comportamenti", scrive Ramello (2008), "recenti studi condotti dalle neuroscienze, in particolare sul funzionamento delle reti neurali e sul modo in cui avviene la percezione, la sua organizzazione e il consolidamento nel tempo pongono sotto nuova luce il senso e il valore dei simboli. Cfr. Dennett (1997)". e ancora "L'uso cosciente e strumentale dei segni nel mercato inizia con il marchio...".

Solitamente strategie che non siano direttamente riconducibili all'obiettivo primario del "fare profitto", risultano per le PMI di minor interesse, eppure le risposte ricevute, sui motivi

dell'implementazione delle buone pratiche, nonostante gli elevati costi che, specie una piccola o media impresa, è tenuta a sostenere per poter ottenere le varie certificazioni e che si rivelano ingenti, sono quasi sempre di contenuto squisitamente etico.

Si legge su *TheEconomist* (22 gennaio 2005): “Oggi tutte le imprese, ma specialmente le più grandi, da ogni parte sono apprezzate per il fatto di occuparsi meno della ricerca del profitto che, piuttosto, dell'impegno ad essere socialmente responsabili. Sorprendentemente queste richieste trovano ovunque nel mondo una risposta piena di buona volontà, per non dire entusiasta, da parte di consigli di amministrazione illuminati. Le imprese rendono omaggio in ogni occasione ai principi di CSR. Hanno dirigenti per la CSR, consulenti di CSR, dipartimenti per la CSR, e iniziative sulla CSR così abbondanti da non saper più che farsene”.

E' vero che, se l'impresa non è miope, e la sua proiezione di lungo periodo è ben progettata, allora ha convenienza ad agire non “come se” volesse rispettare gli impegni, ma dimostra di essere capace a rispettarli, in modo da testimoniare, grazie anche alla comunicazione, di voler influenzare e plasmare il territorio socio-economico di appartenenza. A tal proposito scrive Dominici (2006)

“La nostra capacità, pur essendo imprese piccole, è quella di tessere i fili (attraverso la determinazione nell'inseguire il “sogno di impresa e di ambiente in cui si è inseriti), di tirare i fili (tramite la coesione e la collaborazione all'interno e all'esterno dell'azienda) e di tendere i fili (mediante la motivazione che alimenta la creatività, la conoscenza, la capacità di ascolto) di una rete. Rete fatta, in primis, di uomini.”

Bibliografia

Arvidsson, S. (2009). *Non-Financial Information and the Annual Report*, Department of Business Administration, Lund University Mimeo.

Berle A. A. - Means G.C. (1932), *The modern corporation and private property*, New York, Macmillan. Dodd, (1932), in Wedderburn, 1986.

Berle A. A. (1932), *For whom Corporate Managers are Trustees: A note*, Harvard, Law Review,

Berle A. A. (1954), *The 20th century capitalistic revolution*, New York, Harcourt-Brace.

Cassone A. (2008), *Economia del no profit: un'introduzione*, Seminari universitari di alta formazione in tema di cooperazione, Ministero dello Sviluppo Economico

Dodd E. M. (1932), *For whom Corporate Manager are Trustees?*, Harvard, Law Review .

Donaldson T. - Dunfee T.W. (1995), *Integrative Social Contracts Theory*, in Economics and Philosophy

Donaldson T. - Preston L. (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, evidence and implications*, Academy of Management Review

Freeman R. E. - Evan W.M. (1993), *Stakeholder Mangement and the Modern Corporation: Kantian Capitalism*, in Beuchamp T.L. - Bowie N (eds.) *Ethical theory and business*, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice Hall.

Freeman R.E. - Evan W.M. (1990), *Corporate Governance: a Stakeholder Interpretation*, Journal of Behavioural Economics.

Freeman R.E. - Gilbert D. (1988), *Corporate strategy and the search for ethics*, Englewood Cliffs (N.J.), Prentice-Hall.

Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman.

Frey M. (2003), *Gestione e rendicontazione sociale tra impresa e non profit*, in Il Ponte Anno LIX,

Friedman M. (1970), *The Social Responsibility of Business is to Make Profits*, New York review, 13 Settembre, ristampato in Hoffman W. M., Frederick R. E. (1995) (a cura di) Business ethics. Mc-Graw Hill.

Friedman M. (1977), *The social responsibility of Business is to make profits*, in Steiner G.A., Steiner J.F., Issues in Business and society, New York, Random House.

Molteni M., Lucchini M., *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, Roma, Franco Angeli

Ramello G. (2008), *Semiotica, diritto e mercato. Economia del marchio nel terzo millennio*, Working paper 112

Romenti S. (2005), *Valutare i risultati della comunicazione. Modelli e strumenti per misurare la qualità delle relazioni e della reputazione*, Milano, Franco Angeli

Sacconi L. (1991) *Etica degli affari, individui, imprese e istituzioni nella prospettiva di un'etica razionale*, Milano, Il Saggiatore.

Sacconi L. (1997), *Economia etica organizzazione: il contratto sociale dell'impresa*, Roma - Bari, Laterza.

Sacconi L. (2003), *Standard, autoregolazione e vantaggio comparato dell'impresa cooperativa*, Il Ponte Anno LIX.

Sacconi L. (2004), *La responsabilità sociale come governance allargata dell'impresa*, in Rusconi G. - Dorigatti M. *La responsabilità sociale*, Milano, Franco Angeli.

Sacconi L. (2005a) *Introduzione*, in Sacconi (2005).

Sacconi L. (2005b) *Le ragioni della Csr nella teoria economica*, in Sacconi (2005)

Sacconi L. (2005c) *Csr, verso un modello allargato di corporate governance*, in Sacconi (2005)

Sacconi L. (2005d) *Etica degli Affari*, in Sacconi (2005) c

Sacconi L. (2005e) *Etica e teoria normativa degli stakeholder*, in Sacconi (2005)

Sacconi L. (2005g) *Reputazione ed autoregolazione della Csr*, in Sacconi (2005)

Sacconi L. (a cura di) (2005), *Guida Critica alla responsabilità sociale d'impresa*, Roma, Bancaria Editrice

Schettini Gherardini J.(2011) , *Reputazione e rischio reputazionale in economia. Un modello teorico*, Milano, Franco Angeli.

Stigler G.J. (1971) *The Theory of Economic Regulation*, “Bell Journal of Economics and Management Science”.

Stigler G.J. (1975) *The Citizen and the State*, Chicago

Tencati A. Perrini F.(2008), *Corporate social responsibility – Un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*, Milano, Egea

Tencati A., Perrini F., Pogutz S. (2004), *New tools to foster corporate socially responsible behaviour*. Journal of Business Ethics, vol 53.

Zamagni S. (2002), *L'economia delle relazioni umane: verso il superamento dell'individualismo assiologico*, in Sacco P. L.,

Zamagni S. (2003a), *La responsabilità sociale dell'impresa: presupposti etici e ragioni economiche*, Il Ponte, Anno LIX.

Zamagni S. (2003c) *Dell'identità delle imprese sociali e civili: perché prendere la relazionalità sul serio*, in Zamagni S. (ed.), *Il nonprofit italiano al bivio*, Milano, EGEA.

Zamagni S. (2004) *L'ancoraggio etico della responsabilità sociale d'impresa e la critica alla rsi*, AICCON, Working Paper.

Zamagni S. (2006), *Responsabilità sociale delle imprese e Democratic Stakeholding*, Working Paper Cleonp, n°28, Università di Forlì AICCON.

Zamagni S. (eds) *Complessità relazionale e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna.

Zamagni S.(2003b), *L'impresa socialmente responsabile nell'epoca della globalizzazione*, Notizie di Politeia, Anno XIX.

Sitografia

Camera di Commercio Alessandria, <http://www.at.camcom.gov.it/>

CSR Unioncamere, <http://www.csr.unioncamere.it/>.

EconomEtica, <http://www.econometica.it/>

Economia di Comunione, <http://www.edc-online.org/idea.htm>.

Il Sole 24 Ore, <http://www.ilsole24ore.com>

INAIL, <http://www.inail.it/>

ISO, <http://www.iso.org/iso/home.htm>

Manager on Line, <http://www.manageronline.it/articoli/stampa/>

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali,

<http://www.lavoro.gov.it/Lavoro>

Progetto Etica e PMI , <http://www.eticapmi-equal.org/>.

Responsabilità-sociale-dimpresa

Sodalitas, <http://sodalitas.it/>.

Sostenibile Responsabile,

<http://sostenibileresponsabile.wordpress.com/2010/06/25/responsab>

ilita-sociale-impresa-costituzione-giampietro-vecchiato/

TheEconomist, <http://www.economist.com/>

Università del Piemonte Orientale, <http://polis.unipmn.it/pubbl>