



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PAVIA  
FACOLTÀ DI LETTERE E FILOSOFIA, SCIENZE POLITICHE, GIURISPRUDENZA, INGEGNERIA,  
ECONOMIA

Corso di Laurea Specialistica Interfacoltà in  
Editoria e Comunicazione Multimediale

LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA:  
PROBLEMATICHE ED OPPORTUNITÀ'

Relatore:

Chiar.mo Prof. Andrea Fumagalli

Correlatore:

Chiar.mo Prof. Marco Ferraresi

Tesi di Laurea di  
Michela Rovati

ANNO ACCADEMICO 2009/2010

## **Indice**

<b>Introduzione</b>	3
<b>1. Che cos'è la Responsabilità Sociale d'Impresa</b>	6
1.1. Origini e sviluppo	11
1.2. Critiche alla Responsabilità Sociale d'Impresa	16
1.3. Verso una nuova concezione di RSI	19
1.4. Chi sono gli stakeholder	20
1.5. La "nuova" responsabilità verso gli stakeholder	22
1.6. La Chiesa e la RSI: l'enciclica "Caritas in Veritate"	29
<b>2. Il coinvolgimento degli stakeholder</b>	33
2.1. Il coinvolgimento interno all'impresa	39
2.2. Il coinvolgimento esterno all'impresa	41
<b>3. Che cosa non è la Responsabilità Sociale d'Impresa</b>	43
3.1. Il Cause Related Marketing	44
3.2. La filantropia	48
<b>4. Comunicare la Responsabilità Sociale d'Impresa</b>	51
4.1. Le criticità nella comunicazione della RSI	55
4.1.1. Il Greenwashing	55
4.1.2. L'eccessiva enfasi	58
4.1.3. L'opacità	59
4.1.4. L'incoerenza	60
4.2. Le opportunità nella comunicazione della RSI	61
4.2.1. L'identità	62
4.2.2. La fiducia	63

4.2.3. La relazione	64
4.2.4. La partecipazione	65
4.3. Gli strumenti	68
4.3.1. Il bilancio sociale	68
4.3.2. Il bilancio ambientale	70
4.3.3. Il codice etico	71
4.3.4. La Carta dei Valori	74
4.3.5. La certificazione SA8000	75
4.3.6. ISO 26000: la nuova guida sulla responsabilità sociale	78
4.4. RSI e nuove tecnologie	86
4.4.1. “The Cluetrain Manifesto”	87
4.4.2. Le opportunità offerte da Internet	91
4.4.3. L’utilizzo di Internet nelle imprese italiane	98
<b>5. L’importanza del consumatore</b>	<b>103</b>
5.1. Indagine: i giovani consumatori e la RSI	103
<b>6. “Dal dire al Fare – Il Salone della Responsabilità Sociale d’Impresa”</b>	<b>116</b>
<b>7. La responsabilità in concreto: la realtà pavese</b>	<b>121</b>
7.1. L’Azienda Speciale PAVIASVILUPPO	121
7.2. Intervista a Danilo Rossini, responsabile CSR di PAVIASVILUPPO	130
7.3. Le buone pratiche di due imprese pavesi	133
<b>Conclusioni</b>	<b>138</b>
<b>Abstract</b>	<b>144</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>145</b>



## **Indice delle figure e delle tabelle**

Figura 1 - La piramide della responsabilità sociale d'impresa di Carroll	15
Figura 2 - “ <i>Our Credo</i> ” di Johnson & Johnson	36
Figura 3 - I sette temi della responsabilità sociale proposti nella ISO 26000	82
Tabella 1 - Le linee guida della ISO 26000 presentate su <a href="http://www.iso.org">http://www.iso.org</a>	84
Tabella 2 - Suddivisione degli stakeholder in tipologie e categorie	123
Tabella 3 - Esempio di indicatori per la categoria “Risorse umane”	127

## **Ringraziamenti**

Desidero ringraziare il Prof. Fumagalli e il Prof. Ferraresi per avermi aiutata e consigliata nella stesura di questa tesi.

Vorrei inoltre ringraziare la Dott.ssa Ascione e il Dott. Rossini di PAVIASVILUPPO per le preziose informazioni e l'intervista concessami.

Un grazie speciale va ai miei genitori che mi hanno insegnato il senso del dovere e che mi hanno sempre lasciata libera di fare le mie scelte sostenendomi in queste. Grazie a mia mamma per avermi supportato e “sopportato” durante le sessioni di esame e per non avermi mai forzata; grazie a mio papà per avermi saputo consigliare, indirizzare e avermi sempre ricordato di essere orgoglioso di me.

Grazie a mio nonno e mia zia, sempre affettuosamente presenti ed interessati alla mia carriera universitaria.

Grazie a Fra per aver creduto in me, per avermi sostenuta, incoraggiata e aiutata negli esami di informatica.

Grazie alla sig.ra Rina per l'aiuto negli esami di inglese e nella redazione dell'abstract.

Grazie a Cernu e Cesare per la loro amicizia e compagnia in questi anni di università e per aver reso le ore di lezione e i “meeting” di studio più divertenti.

Grazie a Paola per le tante e diverse esperienze passate insieme, per i racconti di vita universitaria, per l'aiuto e i libri per qualche esame e per le passioni condivise.

Grazie ad Ale e Ste, amiche di vecchia data che ho fortunatamente ritrovato e che occuperanno sempre un posto speciale nel mio cuore.

Grazie a Gianpa che, anche se lontano, ha saputo darmi il suo appoggio.

Grazie a tutti gli Amici per essere tali.

Grazie ai Mephitic, fonte di spensieratezza, per la loro grande amicizia, per i tanti momenti divertenti e liberatori passati insieme e per le serate rock!

Grazie alle “girls” per la nuova esperienza che mi stanno facendo vivere.

Grazie a Max e Pepe per la compagnia durante le ore di studio.

Grazie alla Musica, la passione che farà sempre parte della mia vita, che mi ha accompagnata durante questi anni, regalato mille emozioni e dato la forza in ogni momento.

E grazie a tutti coloro che ho incontrato durante il mio percorso di studi, che ricorderò per aver condiviso con me momenti particolari o assolutamente quotidiani che, però, hanno saputo lasciare il segno.

## **Introduzione**

Il profitto è l'obiettivo principale che ogni impresa si prefigge di raggiungere ma, negli ultimi anni, nel perseguirlo l'impresa non può più permettersi di prescindere da due realtà ormai strettamente connesse alla dimensione economica: si tratta dell'etica e della società.

Nello scenario odierno assume un'importanza rilevante la comprensione di contenuti, contorni e conseguenze sociali dell'operato di un'azienda. Sempre di più, infatti, le imprese si rendono conto che per ottenere successo commerciale e benefici durevoli, è necessario adottare un atteggiamento "responsabile" nei confronti del mercato, dell'ambiente, dei dipendenti e dei consumatori.

E proprio il consumatore è uno dei molti *stakeholder* che l'azienda si trova ad avere e a dover rispettare, agendo responsabilmente. Questa figura è diventata attenta, selettiva, competente ed esigente acquistando sempre più potere, tanto da essere in grado di influenzare l'agire di un'impresa e di determinarne, con i suoi comportamenti (per esempio di non acquisto dei prodotti), il successo o l'insuccesso futuro.

La nuova capacità discrezionale del consumatore viene inoltre potenziata dalle tecnologie digitali che lo riscattano dal suo tradizionale ruolo passivo conferendogliene uno più dialettico. I nuovi supporti informatici ricoprono infatti un'importante posizione nella comunicazione che intercorre tra consumatore e azienda: se ben gestiti e finalizzati, potrebbero permettere di ampliare la capacità di ascolto dell'impresa, di realizzare nuove forme di collaborazione, co-creazione e partnership con il consumatore (Fabris 2008, p. 459).

L'impresa è chiamata ad inserire le dimensioni di etica e responsabilità nel *core business* aziendale; lo richiede il dibattito sulla corporate social responsibility e lo

impongono i suoi stakeholder, tra cui vi è un consumatore diventato critico e responsabile, attento a tutta la filiera del consumo e non solo alla convenienza e soddisfazione che ricava dal prodotto. Un consumatore ormai in grado di sanzionare l'impresa che non si comporta eticamente e che agisce in modo irresponsabile.

Anche per questo all'impresa conviene cercare l'equilibrio tra il profitto e la responsabilità sociale, perché l'azienda è un sistema aperto, chiamato ad instaurare uno scambio equilibrato con l'ambiente che lo circonda (Mariano 2005, p. 37).

La trattazione che segue verte proprio sulla crescente rilevanza della responsabilità sociale d'impresa ed è composta da due parti di cui la prima teorica e la seconda incentrata su esempi concreti. Nel primo capitolo verrà introdotto il concetto di responsabilità sociale d'impresa (spesso abbreviato con l'acronimo RSI o CSR: Corporate Social Responsibility), ne verranno descritte le origini, gli sviluppi e le critiche fino ad arrivare alla nuova concezione di responsabilità verso gli stakeholder.

Verrà così spiegato il significato dell'importante termine *stakeholder* in relazione alle attività dell'impresa.

Non mancherà, inoltre, una parte dedicata al sostegno da parte della Chiesa alla responsabilità sociale d'impresa, espresso da Benedetto XVI attraverso la lettera enciclica "Caritas in Veritate".

Il secondo capitolo verterà sull'importanza del coinvolgimento degli stakeholder per un'impresa che vuole risultare socialmente responsabile.

Il terzo capitolo sarà utile per comprendere la differenza tra responsabilità sociale d'impresa, Cause Related Marketing e filantropia, al fine di non creare confusione tra i diversi termini e modi di operare. Il quarto capitolo sarà destinato al delicato tema della comunicazione della responsabilità sociale d'impresa: verranno descritte le criticità e le

opportunità che la comunicazione offre alle imprese che vogliono trasmettere le proprie azioni di RSI, gli strumenti adeguati e l'utilizzo delle nuove tecnologie nella comunicazione della RSI.

La seconda parte della tesi sarà dedicata alla responsabilità sociale d'impresa in concreto: nel quinto capitolo verrà presentata un'indagine, con conseguente analisi, sulla conoscenza ed il pensiero dei giovani consumatori riguardo la RSI; il sesto capitolo riguarderà l'edizione 2010 di "Dal Dire al Fare – Il Salone della Responsabilità Sociale d'Impresa", con particolare attenzione agli interventi dei principali rappresentanti delle grandi imprese impegnate nella RSI. Il settimo e ultimo capitolo tratterà della responsabilità sociale d'impresa nella realtà pavese: verrà descritta l'attività dell'Agenzia Speciale PAVIASVILUPPO che opera per promuovere la RSI in locale, sarà riportata un'intervista al responsabile CSR dell'Agenzia e, infine, saranno presentate due piccole imprese pavese che, nelle loro attività quotidiane, dedicano molta attenzione al tema della responsabilità sociale d'impresa.

## 1. Che cos'è la Responsabilità Sociale d'Impresa

La definizione ufficiale, in ambito europeo, risale al 2001 ed è contenuta nel Libro Verde dal titolo “Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese”, nel quale la Commissione Europea precisa cosa si deve intendere per responsabilità sociale d'impresa:

“Il concetto di responsabilità sociale delle imprese significa essenzialmente che esse decidono di propria iniziativa di contribuire a migliorare la società e rendere più pulito l'ambiente. [...]

L'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate, i cosiddetti *stakeholder*. [...]

Essendo esse stesse confrontate, nel quadro della mondializzazione, e in particolare del mercato interno, alle sfide poste da un ambiente in trasformazione, le imprese sono sempre più consapevoli del fatto che la responsabilità sociale può rivestire un valore economico diretto. Anche se la loro responsabilità principale è quella di generare profitti, le imprese possono al tempo stesso contribuire ad obiettivi sociali e alla tutela dell'ambiente, integrando la responsabilità sociale come investimento strategico nel quadro della propria strategia commerciale, nei loro strumenti di gestione e nelle loro operazioni”.

Il Libro Verde precisa inoltre che “affermando la loro responsabilità sociale e assumendo di propria iniziativa impegni che vanno al di là delle esigenze regolamentari e convenzionali cui devono comunque conformarsi”, le imprese dovrebbero sforzarsi di “elevare le norme collegate allo sviluppo sociale, alla tutela dell'ambiente e al rispetto dei diritti fondamentali, adottando 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".

Oggi, infatti, l'impresa esce dai suoi confini tradizionali per affermarsi come attore sociale e non più esclusivamente come attore economico, offrendo così il proprio contributo al benessere della società.

Si tratta di un vero e proprio cambiamento nella cultura d'impresa che intraprende la difficile strada verso l'affermazione della cultura della responsabilità sociale d'impresa, chiamata dalla società ad una partecipazione attiva alla soluzione delle sue problematiche e alla realizzazione di una missione integrativa alla sua logica di profitto (Mariano 2005, p. 38).

Si fa viva così la consapevolezza che l'agire dell'impresa non può esaurirsi nella produzione di beni e servizi ma deve estendersi fino a comprendere il soddisfacimento totale dei bisogni di tutti i suoi stakeholder. Questo perché si afferma sempre di più la visione secondo la quale le imprese sono parte integrante del contesto sociale, economico e politico in cui sono inserite e al quale devono, in qualche modo, rendere conto.

L'attività di un'impresa non può più misurarsi solo attraverso il calcolo del valore economico, ma necessita di un'integrazione con gli aspetti ambientali e sociali.

Ad esempio: un'attività imprenditoriale che produca brillanti risultati economici distruggendo risorse naturali, crea un effettivo valore per il proprio Paese?

Oppure un'impresa che, pur profittevole, incrina la rete delle relazioni sociali con i propri dipendenti e con la comunità in cui opera, crea o distrugge valore?

E ancora, è vero valore la ricchezza economica creata a scapito delle dimensioni ambientali e sociali?

La questione centrale diventa quella della definizione effettiva del valore. Si quantifica puntualmente il valore economico ma sono ancora incerti i confini di valore ambientale e sociale e della loro misurazione. Proprio per questo motivo si stanno sempre più diffondendo strumenti di rendicontazione sociale e ambientale integrati in un bilancio di esercizio a tre dimensioni secondo la *triple bottom line*, un triplice indicatore della performance dell'impresa da misurare non più solo in termini di mero profitto ma anche sulla base del contributo che l'azienda apporta alla prosperità economica, alla qualità ambientale e al capitale sociale del Paese in cui opera (Mariano 2005, p. 51).

In quest'ottica gli strumenti di RSI si collegano alla *vision* stessa dell'azienda, ai suoi valori, alla sua identità e, conseguentemente, alle sue attività quotidiane.

Un'azienda è quindi socialmente responsabile se:

- investe nel reclutamento, nella formazione e nella gestione delle risorse umane nel rispetto dei principi della parità di trattamento e delle pari opportunità;
- limita il più possibile l'impatto delle proprie attività sull'ambiente e investe in tecnologie e processi produttivi ecosostenibili;
- garantisce l'integrazione ed il rispetto delle problematiche sociali ed ambientali anche nella scelta di partner e fornitori;
- investe le proprie risorse per il miglioramento e la salvaguardia della comunità in cui opera.

La responsabilità sociale d'impresa si riferisce allora ad un "nuovo modo" di agire dell'azienda che vuole comportarsi eticamente rispettando la società della quale anch'essa fa parte.

Una maggiore consapevolezza etica del proprio operare assume un'importanza fondamentale all'interno del *core business* aziendale, diventando una vera e propria

risorsa immateriale che non contrappone l'interesse commerciale a quello collettivo ma, al contrario, ne permette una collaborazione.

Lo sviluppo sostenibile, la cittadinanza nella comunità e l'impegno sociale diventano allora componenti essenziali della *business excellence* di un'azienda, dando vita ad una serie di vantaggi immateriali: fidelizzazione dei clienti, fedeltà dei dipendenti, apprezzamento da parte della comunità, degli azionisti, dei media e dell'opinione pubblica (Mariano 2005, p. 43).

La responsabilità sociale, interagendo con tutti gli ambiti della governance aziendale, con la produzione, le risorse umane, il marketing, le politiche e le strategie aziendali, produce alla lunga un cambiamento culturale del modo di fare l'impresa, che:

"[...] non vuol dire rinunciare al profitto per fare buone azioni, quanto piuttosto fare profitto, magari farne anche di più, ma in modo corretto, producendo benessere sociale e non danni alla collettività, equilibrio ed equità e non sfruttamento, qualità della vita e non inquinamento e malattie, diffusione di cultura e di ricchezza e non distruzione rapace di risorse umane ed ambientali."

(Catastini 2002 in Mariano 2005, p. 44).

Questa è la Corporate Social Responsibility, la responsabilità sociale d'impresa, un impegno per tante aziende lungimiranti che attuano lo sviluppo sostenibile, scommettendo cioè sul futuro del nostro pianeta e sulle generazioni del futuro.

Un'impresa che vuole essere etica e responsabile deve porsi come obiettivo primario il *dialogo* con i suoi stakeholder e cioè i suoi "portatori di interesse": soggetti che possono influenzare ed essere influenzati dalle decisioni dell'impresa e quindi per esempio, clienti, fornitori, dipendenti e comunità locali.

L'eticità di un'impresa non si misura valutando la beneficenza che questa fa, e proprio per differenziare un'azienda etica da un'azienda che si limita ad osservare le leggi o a fare della filantropia, sembra opportuno citare la distinzione che fa Hegel di tre sfere della normatività: la moralità, il diritto e l'eticità.<sup>1</sup>

La moralità ha come contenuto i valori personali, dettati dalla nostra coscienza individuale; il diritto è costituito dalle norme che lo Stato sanziona con i propri tribunali; l'eticità è invece una fonte intermedia della normatività che si pone tra moralità e diritto, infatti in essa i diritti/doveri non sono né liberamente scelti (come nella moralità), né imposti da un soggetto titolare dell'esercizio legittimo della forza (come nel diritto): nell'eticità i diritti/doveri sono *condivisi* in una relazione di intersoggettività che si sviluppa entro uno "stare insieme".

L'eticità dell'azienda quindi non è determinata tanto dal contenuto dei suoi comportamenti, quanto dalla fonte della doverosità di quei comportamenti: in taluni paesi un certo comportamento è prescritto dal diritto, in altri il medesimo comportamento è attuato perché l'imprenditore lo vuole "in coscienza".

Così, con la filantropia, intesa come il gesto totalmente libero e discrezionale di chi dona (senza coinvolgimento del donatario e, soprattutto, senza una progettualità che si sviluppa nel tempo di una relazione), non si è nel campo dell'eticità, bensì in quello della moralità. Il comportamento è etico solo quando è l'esito di un incontro tra organizzazione e stakeholders, per questo un'azienda che vuole essere etica deve dare molto peso al dialogo con i suoi portatori di interesse e considerare ciò come parte integrante della sua strategia aziendale.

---

<sup>1</sup> L'analisi concettuale del filosofo Georg Wilhelm Friedrich Hegel è contenuta in *Lineamenti di filosofia del diritto* del 1821 e ripresa nel saggio di Giampaolo Azzoni che riprende i contenuti della relazione presentata il 17 maggio 2004 presso il Collegio Ghislieri di Pavia all'interno di un incontro di Diritto del lavoro.

## 1.1. Origini e sviluppo

Il concetto di responsabilità sociale d'impresa, con il nome di *corporate social responsibility*, nasce negli anni '50 e vede l'impresa come un'entità detentrica di un potere forte e, proprio per questo, impegnata nell'assunzione di responsabilità nei confronti della società. Le tematiche di interesse riguardano il contribuire alla crescita economica tramite una buona quantità e varietà di prodotti, l'attenzione per il proprio personale e il miglioramento dell'ambiente sociale.

Questo primo approccio incontra però molte critiche in quanto si rivela promotore di una responsabilità sociale solo "di facciata", che non va ad incidere sulle politiche interne gestionali dell'impresa. Viene poi visto non come un'occasione per migliorare il modo di essere dell'azienda, interiorizzando dei principi valoriali, ma come un obbligo, assumendo quindi valenza negativa.

Nel 1960 Keith Davis suggerisce che con responsabilità sociale si fa riferimento "alle azioni e alle decisioni prese per ragioni che vanno almeno parzialmente oltre l'interesse economico o tecnico dell'azienda". Quasi contemporaneamente Eells e Walton affermano che la RSI "riguarda i problemi che si hanno nel momento in cui un'impresa si presenta sulla scena sociale ed i principi etici che dovrebbero governare le relazioni fra la società e l'azienda".

Gli anni '70 portano alla comprensione dell'importanza di attuare un cambiamento interno all'azienda e non solo di immagine e fanno nascere il nuovo filone definito *corporate social responsiveness*, denominazione che indica un maggiore interesse del soggetto economico al sociale. In questo periodo si sviluppano anche gli strumenti operativi ed i processi interni per attuare realmente la responsabilità sociale d'impresa: nascono le tecniche di auditing sociale, nuovi modelli di relazione con gli stakeholder,

bilanci sociali e codici di condotta. Ma proprio la grande attenzione verso questi nuovi strumenti fa sì che grandi critiche si scaglino anche contro questo filone, definito troppo concentrato sui meccanismi e sulle tecniche per attuare la responsabilità piuttosto che sulla percezione dell'importanza di fondare questa attività sui valori che sarebbero dovuti entrare nel cuore dell'azienda.

Sempre in questo periodo viene creato a New York il “Committee for Economic Development and Social Responsibilities of Business Corporations” che, nel 1971, formula la rappresentazione dell'impresa e della RSI sotto forma di tre cerchi concentrici: il cerchio interno avrebbe rappresentato le funzioni economiche di base dell'impresa e quindi crescita, produzione e lavoro; il cerchio intermedio sarebbe stato la rappresentazione della necessità dell'azienda di operare nella consapevolezza del cambiamento dei valori e delle priorità sociali; il cerchio più esterno avrebbe invece rappresentato le responsabilità che l'azienda avrebbe dovuto assumere per apportare un miglioramento nell'ambiente sociale (Ferrari 2009, p. 25).

Si dovrà comunque aspettare la seconda metà degli anni '80 per giungere al terzo filone di studi denominato *Business Ethics* che consiste in un'assunzione di consapevolezza della propria responsabilità sociale nel cuore dell'attività imprenditoriale e non più solo alla periferia delle sue decisioni ed operazioni. L'impresa interpreta così le aspettative etico-sociali provenienti dall'esterno e attua norme di condotta per soddisfarle e, inoltre, diffonde la “cultura sociale” a tutti i livelli dell'organizzazione.

Nel 1991 Carroll, uno degli studiosi più attivi, insieme a Freeman, nel campo della RSI, arriva a definire quattro livelli di responsabilità: economiche (fare profitti), legali (rispettare le leggi), etiche (essere etici), filantropiche (essere un buon cittadino).

Le quattro componenti della responsabilità enunciate da Carroll possono essere visualizzate come una piramide con alla base le responsabilità economiche, poi quelle legali, dopo ancora quelle etiche ed infine quelle filantropiche.

Le responsabilità economiche sono la base su cui si fondano tutte le altre responsabilità e, sia nella piramide sia temporalmente, sono seguite dalle responsabilità legali che richiamano l'importanza per un'impresa del rispetto delle leggi.

Le responsabilità economiche e legali incarnano norme di giustizia e imparzialità mentre le responsabilità etiche abbracciano attività che la società si aspetta o sanziona anche se non sono state codificate in leggi. Alcuni valori etici poi diventano la forza propulsiva che spinge a creare leggi e regolamenti, ecco perché è bene vedere sempre la responsabilità etica in un'interazione dinamica con quella legale.

La classificazione proposta è utile per distinguere la responsabilità etica da quella filantropica: la prima rappresenta una parte integrante delle responsabilità aziendali relative a finalità sociali da soddisfare, la seconda invece risponde ad una libera scelta di chi è a capo dell'impresa ma non si inserisce nel *core business* aziendale.

La filantropia include le azioni che rendono l'impresa un buon cittadino. Esempi di filantropia sono i contributi aziendali sotto forma di risorse economiche a sostegno di progetti nel campo dell'arte, dell'istruzione o della comunità. La caratteristica, però, che distingue le responsabilità filantropiche da quelle etiche è che le prime non presuppongono un senso etico o morale: le comunità si aspettano che le aziende contribuiscano con denaro al loro benessere, sostenendo per esempio scopi umanitari, ma se non lo fanno non le considerano come non etiche.

La distinzione risulta importante poiché alcune aziende pensano di essere socialmente responsabili solamente essendo buoni cittadini e quindi facendo della filantropia. La RSI, invece, comprende i contributi filantropici ma non si limita a questi.

Tutti questi tipi di responsabilità sono sempre esistiti, ma è solo di recente che le funzioni etiche e filantropiche hanno acquisito un posto significativo (Carroll in Freeman 2007, p. 150). Perché un'impresa si possa definire socialmente responsabile devono essere rispettati tutti e quattro i livelli.

Il contributo di Carroll agli studi sulla RSI è notevole: delinea quattro categorie importanti per ogni azienda e fornisce la preziosa distinzione tra etica e filantropia, due attività che ancora oggi vengono spesso confuse.

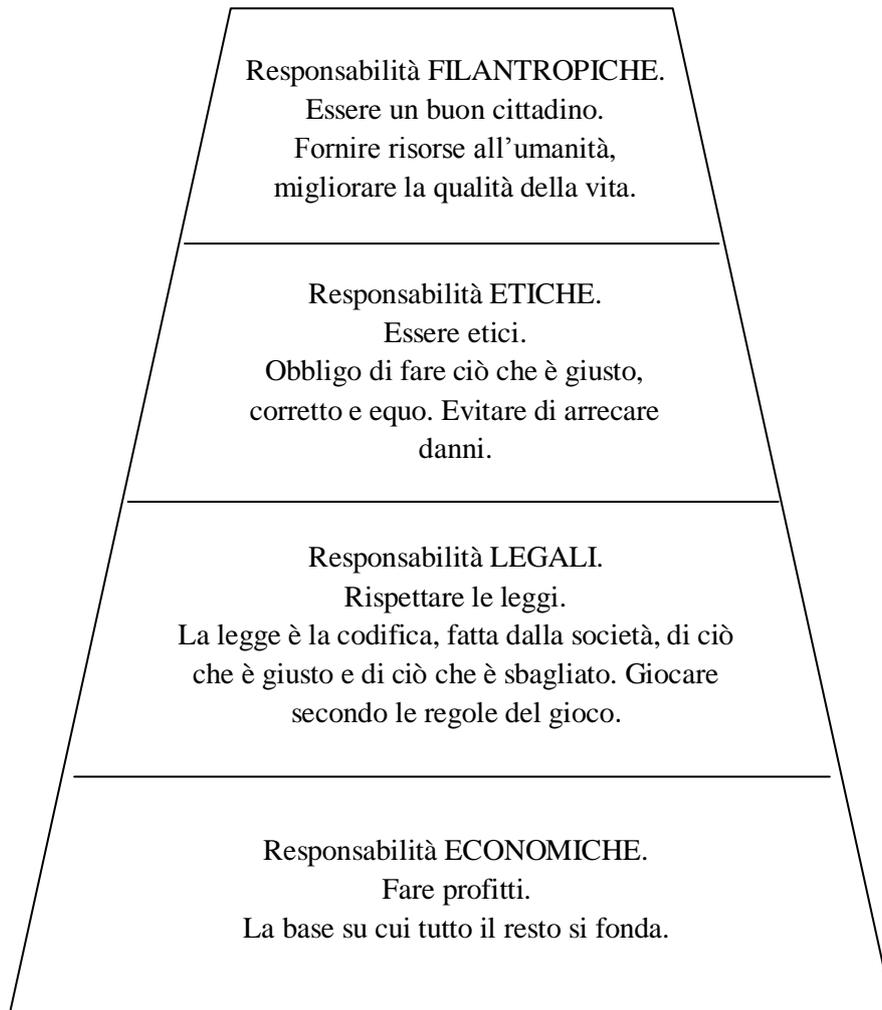


Fig. 1 – La piramide della responsabilità sociale d'impresa di Carroll.

## **1.2. Critiche alla Responsabilità Sociale d'Impresa**

Tutte le definizioni presentate nel paragrafo precedente fanno perno sul concetto di “separazione” tra gli aspetti economici e gli aspetti sociali, al fine di teorizzarne o sollecitarne l’integrazione, il superamento o la necessità che i primi si facciano carico anche dei secondi. Ci si ritrova quindi nell’ambito della concezione “tradizionale” di RSI, quella in base alla quale l’impresa deve in qualche modo restituire parte della ricchezza prodotta, in modo da rendere partecipi anche i soggetti esterni all’impresa.

Le critiche a questo tipo di approccio si muovono su due fronti: il primo che contesta l’efficacia delle pratiche di responsabilità sociale d’impresa e il secondo che mette in dubbio la bontà delle intenzioni affermando che la RSI non sarebbe altro che un tentativo delle imprese di distogliere l’attenzione dagli enormi profitti realizzati spesso approfittando del loro grande potere e della loro natura multinazionale per mettere in atto strategie di gestione che sono al limite degli obblighi stabiliti da leggi, regolamenti e buone pratiche (Ferrari 2009, p. 26).

La critica del primo tipo è sostenuta da Milton Friedman che, già nel 1962 e quindi agli albori delle discussioni sulla responsabilità sociale d’impresa, ne propone una condanna senza mezzi termini:

“Poche tendenze potrebbero indebolire così fortemente le stesse fondamenta della nostra società libera come l’accettazione da parte dei manager d’impresa di qualsiasi tipo di responsabilità sociale che sia diversa dal realizzare maggiori guadagni possibili per gli azionisti. Questa è una dottrina fundamentalmente sovversiva [...] come possono privati individui autoselezionatisi decidere quale sia l’interesse sociale?” (Friedman 1962, p. 133).

Friedman afferma qui l'illegittimità di qualsiasi comportamento manageriale diretto ad impegnare le risorse aziendali in attività estranee a quelle dell'impresa come, appunto, quelle facenti parte della sfera sociale che, per l'autore, devono essere lasciate alla competenza esclusiva dei governi.

In uno scritto successivo Friedman delinea poi i limiti della responsabilità di un'impresa:

“Esiste una e una sola responsabilità per l'impresa: usare le proprie risorse ed impegnarsi in attività intese a incrementare i propri profitti, purché rispetti le regole del gioco, cioè a dire, purché operi in aperta e libera concorrenza, senza inganni o frodi” (Friedman 1970).

A detta di Friedman l'unica responsabilità dell'azienda è quella di rispettare la legge nella produzione di profitti, mentre altre responsabilità riguardanti il sociale vanno al di là dei compiti di un'impresa. Per l'autore le politiche sociali sono problematiche da lasciare ai governi e con questa affermazione viene marcata ancora una volta la separazione tra impresa e società.

Il secondo tipo di critiche che vengono mosse alla responsabilità sociale d'impresa riguardano la presunta falsità d'intenti: le imprese si dichiarerebbero orientate alla RSI solo per avere benefici reputazionali e anche per farsi in qualche modo perdonare gli effetti negativi del loro operato. A questo proposito David Grayson, studioso di management strategico, ricorda che uno dei problemi dell'accettazione della RSI è che troppo spesso viene “applicata sopra” la gestione operativa piuttosto che “costruita dentro” la strategia di fondo, con il risultato di apparire come una sottrazione di risorse ed un fastidio invece che un aiuto verso gli obiettivi aziendali.

Un'accusa molto grave quella fatta da questo secondo filone critico che vede la RSI come strategia utilizzata per strumentalizzare comportamenti di apparente disponibilità e impegno verso situazioni di bisogno o svantaggio sociale per proseguire nel vecchio solco della contrapposizione di interessi tra impresa e consumatore (Ferrari 2009, p. 31). Questo tipo di critiche risultano essere le più pericolose in quanto gettano una luce negativa anche sulle intenzioni e azioni realmente buone e responsabili.

Il perdurare di queste visioni negative, molto diffuse ancora oggi nonostante la sempre più ampia adozione di pratiche di RSI da parte delle imprese, mostra come una concezione della responsabilità sociale d'impresa improntata alla "restituzione di una parte della ricchezza" non appaia davvero in grado di superare queste obiezioni.

Le posizioni critiche verso le imprese sono aumentate anche presso l'opinione pubblica e questo perché le imprese non hanno ancora saputo realizzare quel salto radicale nella comunicazione con i propri stakeholder, in particolare con i consumatori, che consentirebbe a questi ultimi di guardare con fiducia, e non con scetticismo, alle loro dichiarazioni e ai loro comportamenti. Purtroppo però la comunicazione realizzata dalle imprese risulta essere ancora l'opposto della semplicità, della chiarezza e della trasparenza che oggi vengono richieste da consumatori sempre più attenti ed esigenti.

In una situazione, quindi, in cui permane diffuso il senso di separazione tra impresa e società, le azioni di responsabilità buone tendono a venire inquinate dai sospetti ispirati dal vecchio paradigma del marketing orientato al profitto.

### **1.3. Verso una nuova concezione di RSI**

Il considerare l'impresa come slegata dalla società viene a delinarsi come un errore quando si capisce che, in realtà, la società è un insieme di cui l'impresa è un sottoinsieme. Ciò che avviene all'interno della società avrà così una certa influenza su un'impresa che di questa società fa parte, così come ciò che avviene all'interno dell'impresa potrà influenzare la società.

Questo, e non solo a livello etico ma anche a livello economico, fa sì che l'impresa tenga conto e abbia più rispetto verso la società della quale fa parte e nella quale ha un ruolo sociale.

L'essere etici e responsabili conviene alle imprese che da questo ricaveranno un ritorno economico: un'impresa che non bada all'ambiente, alla comunità in cui è insediata, non sarà, infatti, vista di buon occhio dai suoi cittadini che subiranno le conseguenze di un suo agire irresponsabile. Questi la sanzioneranno evitando di acquistare i suoi prodotti e spargendo la voce sul suo operato così da arrecarle danni non poco seri, e questo a livello di profitto. Qui entra in gioco il concetto di "esternalità" inteso come l'esistenza di condizioni esterne al luogo della produzione che ne influenzano la dinamica. Anche chi è esterno all'azienda può quindi influenzarla, ecco perché oggi l'impresa non può più permettersi di ignorare i suoi portatori di interesse esterni.

Una reciprocità di influenza che mette l'azienda nelle condizioni di dover tener conto dei suoi pubblici esterni e non più solamente dei suoi azionisti, così come il consumatore (uno tra i molti portatori di interesse di un'azienda) diventa sempre più in grado di influenzare (positivamente con l'acquisto dei prodotti, negativamente con il non acquisto) l'andamento delle attività dell'impresa.

La questione porta necessariamente all'introduzione del termine chiave di "stakeholder".

#### **1.4. Chi sono gli stakeholder**

Il termine *stakeholder*<sup>2</sup> si contrappone a quello foneticamente affine *stockholder* e a *shareholder*, entrambi indicanti gli azionisti di un'impresa.

Un'azienda etica è chiamata a rispondere non solo ai propri portatori di azioni (stockholder/shareholder), ma anche ai propri portatori di interesse (stakeholder), cioè quei soggetti che, pur non essendo azionisti e quindi non avendo un titolo formale, hanno legittimi interessi verso le attività dell'azienda in quanto possono essere toccati da tali attività.

L'approccio rivolto agli stakeholder parte da Freeman che, nella sua teoria degli stakeholder, ricorda il bisogno dei manager di capire le questioni relative non solo agli azionisti ma anche ai dipendenti, ai consumatori, ai fornitori, ai finanziatori e alla società, al fine di sviluppare obiettivi di interesse per gli stakeholder e ottenere così un successo a lungo termine.

Il coinvolgimento degli stakeholder porta con sé grandi opportunità per le aziende: se gli stakeholder sono d'accordo con le attività dell'impresa questa riuscirà a svolgere ciò che vuole, con l'ottenimento della "licenza sociale di operare", cioè il sostegno dei suoi stakeholder.

Ma chi sono in concreto gli stakeholder di un'impresa?

---

<sup>2</sup> Il termine stakeholder ha iniziato ad avere ampia circolazione quando ha assunto un'importanza significativa nel programma del New Labour di Tony Blair. L'origine della sua fortuna risale ad un celebre discorso pronunciato da Blair il 7 gennaio 1996 a Singapore dove prospettò le caratteristiche di una "stakeholder economy" come parte di una "stakeholder society".

Un esempio classico di stakeholder sono le comunità locali che, pur non avendo titoli formali verso l'azienda, sono indubbiamente interessate da quanto l'azienda fa (si pensi agli impatti sull'ambiente o sul mercato del lavoro).

Possono poi essere considerati stakeholder anche coloro che hanno una relazione contrattuale con l'azienda per tutto quanto non è coperto dal diritto rilevante in quella relazione contrattuale. Sono quindi stakeholder i dipendenti, i clienti e i fornitori, in quanto titolari di interessi ulteriori rispetto a quelli tutelati giuridicamente dal loro contratto; così un'azienda è etica nella misura in cui realizza programmi di formazione per i dipendenti anche se a tali programmi non sarebbe tenuta giuridicamente.

A questo proposito è bene ricordare che un'impresa è etica quando va al di là del rispetto del diritto e guarda non solo agli azionisti ma anche ai suoi molteplici stakeholder.

Ognuna delle categorie di stakeholder sopra elencate avrà degli interessi particolari che il manager dovrà capire per sviluppare delle soluzioni ad hoc e cercare di soddisfarli.

E' importante trovare soluzioni che siano in grado di bilanciare gli interessi dei molteplici portatori di interesse nel tempo e focalizzarsi sull'integrazione e sulle soluzioni pratiche in grado di creare valore per tutti gli stakeholder.

Il termine stakeholder si contrappone al termine "influyente" che, peraltro, viene spesso utilizzato erroneamente come sinonimo. La differenza sta nella fonte di legittimità. Il termine influyente implica che sia l'organizzazione a ritenerlo tale, quindi la fonte di legittimazione è l'organizzazione stessa. Nel caso dello stakeholder invece è egli stesso a ritenere di avere un titolo per interloquire ma non sempre l'organizzazione gli riconosce questo titolo. Esistono sostanzialmente tre diverse categorie:

- influenti che si ritengono stakeholder, ovvero soggetti che l'organizzazione ritiene influenti e che sono consapevoli ed interessati ad una relazione;
- influenti che non si ritengono stakeholder, ovvero soggetti che l'organizzazione ritiene influenti ma che non si considerano tali;
- stakeholder non ritenuti influenti, ovvero soggetti interessati ad una relazione con l'organizzazione ma che l'organizzazione non ritiene influenti.

La distinzione è rilevante dal punto di vista operativo poiché, per ogni specifico obiettivo perseguito, l'organizzazione deve in primo luogo decidere quali sono i suoi influenti e quindi individuare quali tra questi sono effettivamente consapevoli di essere stakeholder e quindi interessati ad una relazione, e quali invece non lo sono.

La relazione instaurata con individui o gruppi di influenti che si ritengono stakeholder sarà a due vie e tendenzialmente simmetrica e il modello comunicativo adottato sarà diretto, essenziale, argomentativo e quindi di tipo *pull*. La relazione con individui o gruppi di influenti che invece non si ritengono stakeholder sarà invece inizialmente di tipo *push*: l'organizzazione dovrà utilizzare modalità persuasive, argomenti utili ad attirare l'attenzione dei possibili futuri stakeholder per persuaderli a diventare tali, così da poter conseguentemente instaurare anche con questi soggetti una relazione interattiva e tendenzialmente simmetrica.

### **1.5. La “nuova” responsabilità verso gli stakeholder**

Sono necessari un salto di qualità, il superamento della separazione tra impresa e società, l'appello a considerare l'impresa come uno stakeholder tra gli stakeholder, ad aprire la strada alla possibilità di far convergere gli interessi di vari attori sociali, a includere tutti gli stakeholder nel processo di produzione della ricchezza anziché

preoccuparsene a posteriori, dimostrando che questo tipo di approccio si rivela generatore di vantaggi competitivi per le imprese che lo fanno proprio e lo applicano con convinzione.

Questa nuova era inizia nel 1984 con il lavoro del professor Edward Freeman *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, in cui l'autore delinea il fondamentale collegamento tra etica e strategia competitiva e pone le basi per una teoria che sarà destinata a diventare una guida per lo sviluppo della nuova concezione di responsabilità sociale d'impresa, evitando che questa non si integri nel *core business* aziendale rimanendo solo qualcosa di estrinseco alla gestione ordinaria.

Freeman descrive questo nuovo approccio centrato sul concetto di “stakeholder mindset” come habitus mentale vincente per il manager che deve affrontare la complessità del mondo attuale: l'atteggiamento orientato verso gli stakeholder si chiede come si possa creare il maggiore valore possibile per *tutti* gli stakeholder di un'impresa (Ferrari 2009, p. 32).

Si tratta di un'impostazione del tutto diversa da quella che vede la RSI come restituzione: in particolare si passa da una visione separata, con interventi ex post, ad una visione integrata con un approccio inclusivo ex ante in cui si tiene conto degli stakeholder fin dall'inizio, durante la decisione delle strategie e non a posteriori, agendo con interventi orientati al riequilibrio.

La teoria degli stakeholder di Freeman è al contempo una teoria manageriale e una teoria etica che considera valori e morale come centrali nella gestione delle organizzazioni.

Freeman propone, inoltre, di cambiare addirittura la dicitura di “responsabilità sociale d'impresa” (Corporate Social Responsibility) in “responsabilità verso gli stakeholder

d'impresa" (Company Stakeholder Responsibility) poiché ritiene che il primo concetto ponga due problemi.

Il primo problema è che nel concetto di responsabilità sociale d'impresa sia radicata la tesi della separazione, cioè l'idea che si debbano separare gli affari dall'etica e dalla società.

Il secondo problema della CSR (Corporate Social Responsibility) è che, con questo termine, sembra essere rivolta solo alle "Corporate" cioè alle grandi imprese, come ad indicare che imprese grandi e di maggior successo debbano addossarsi responsabilità che invece aziende più piccole non hanno.

Freeman propone allora una nuova interpretazione del vero scopo della CSR utilizzando la dicitura di "Company Stakeholder Responsibility". Il termine "Company" indica così tutte le forme di creazione di valore e di commercio e tutti i tipi di azienda, dalle più grandi alle più piccole. Il termine "stakeholder" suggerisce che lo scopo principale della CSR è proprio quello di creare valore per gli stakeholder chiave ed adempiere alle responsabilità nei loro confronti. Infine il termine "responsibility" indica che non è possibile separare gli affari dall'etica.

Applicare l'approccio rivolto agli stakeholder agli affari risulta idealmente adeguato al fine di integrare considerazioni di business, etiche e sociali (Freeman, 2007, p. 256).

In un lavoro successivo Freeman propone quattro livelli d'impegno nell'approccio manageriale:

1. Analisi e comprensione del contesto globale in cui l'azienda opera, seguito dall'elaborazione di una proposta di valore che risulti soddisfacente per il cliente e contemporaneamente interessante per gli altri stakeholder, ossia dipendenti, fornitori, comunità e finanziatori.

2. Perseguire e sostenere la proposta nel tempo, poiché da questa azione deriva la capacità dell'impresa di sopravvivere ed essere a lungo profittevole.
3. E' inoltre necessario, per il manager del terzo millennio, comprendere anche le questioni sociali più ampie, poiché l'insorgere di problematiche internazionali connesse ad accadimenti apparentemente estranei all'attività aziendale può provocare ricadute negative che l'impresa deve saper riconoscere e valutare rapidamente per definire le azioni più appropriate da intraprendere.
4. Esiste un forte legame tra leadership etica e risultati aziendali positivi.

Freeman ritiene poi che esistano dieci principi generali che offrono una visione globale necessaria per capire e mettere in pratica i quattro livelli sopra elencati della responsabilità verso gli stakeholder:

1. Vedere gli interessi degli stakeholder come qualcosa che procede nel tempo.  
L'idea di stakeholder management implica che il processo di creazione di valore sia "collegiale": i prodotti e i servizi di un'azienda devono creare valore per i clienti di modo che questi siano invogliati a comprarli, i fornitori poi devono essere invogliati ad entrare in affari con l'azienda, ai dipendenti devono essere offerte condizioni di lavoro accettabili e se il direttore generale dell'azienda riuscirà a far condividere ai dipendenti gli obiettivi dell'azienda e farli andare al lavoro motivati e pronti per creare valore allora tutti saranno vincitori. L'impresa dovrà poi essere un buon cittadino per la comunità in cui opera ed infine dovrà mostrare un ritorno per i suoi azionisti. In questo approccio gli azionisti sono contemplati solamente alla fine per sottolineare il fatto che l'impresa odierna non ha più a cuore solo i suoi azionisti ma prima di tutto i suoi stakeholder. I

profitti non sono in conflitto con gli altri stakeholder ma piuttosto sono la prova per la buona gestione di tutte le relazioni con gli stakeholder dell'azienda.

2. Riconoscere che gli stakeholder sono una realtà complessa e vederli come persone reali con nomi, facce e bambini. Spesso si pensa che gli uomini d'affari siano in affari solo per proprio interesse e che gli azionisti siano interessati solamente ad un ritorno economico. La realtà è invece più complicata e in genere un'impresa opera in parte per sé stessa e in parte per altri. Lavorare solo per sé stessi e per il proprio interesse risulta essere una strategia molto limitante e alla lunga può addirittura rivelarsi distruttiva.
3. Cercare soluzioni alle problematiche che soddisfano contemporaneamente molteplici stakeholder. E' necessario riconoscere che un'azienda ha bisogno di trovare soluzioni simultanee.
4. Intensificare la comunicazione ed il dialogo con tutti gli stakeholder e non solamente con quelli più "amichevoli". E' necessario instaurare un dialogo anche con gli stakeholder "secondari" come, per esempio, i critici. Bisogna considerare i critici come coloro che rappresentano i bisogni del mercato non ancora soddisfatti, in quanto essi desiderano che l'impresa agisca in modo diverso. Sarà compito dei manager valutare se esiste qualche modello aziendale sottostante, tale che i bisogni non soddisfatti possano essere trasformati in una opportunità imprenditoriale che crei vantaggi per tutti gli stakeholder.
5. Impegnarsi in una filosofia della volontarietà, cioè gestire da soli le relazioni con gli stakeholder invece di lasciare ciò al governo. Un impianto mentale orientato agli stakeholder deve essere basato sull'idea di volontarietà e questo significa che un'organizzazione deve cercare di soddisfare i suoi stakeholder chiave di

sua spontanea volontà. Una situazione in cui una soluzione ad un problema di uno stakeholder sia imposta da un'agenzia governativa o da tribunali deve essere vista come una sconfitta manageriale.

6. Generalizzare l'approccio al mercato. E' necessario prestare maggiore attenzione ai gruppi di stakeholder che risultano essere fondamentali per il successo dell'impresa sul lungo periodo.

7. Non mettere gli interessi di uno stakeholder contro quelli di un altro stakeholder. La ragion d'essere di un'organizzazione dovrebbe concretizzarsi nell'essere al servizio dei bisogni dell'ambiente esterno. Quando essa perde il senso del proprio scopo e della propria missione, quando si concentra solo sui bisogni dei suoi manager, rischia di diventare irrilevante. Qualcun altro riuscirà a rispondere meglio ai bisogni esterni e la concorrenza si farà viva. Bisogna invece sempre pensare a come servire al meglio tutti gli stakeholder, per sopravvivere e prosperare nel tempo.

8. Negoziare con gli stakeholder primari e secondari. L'idea di base è che se un gruppo o un individuo può influenzare o essere influenzato dalle attività di un'impresa è necessario costruire con questo una relazione. Molti manager cercano di capire se un gruppo di stakeholder sia legittimo e no ma l'impianto mentale orientato agli stakeholder incoraggia i manager ad incontrare, interagire e negoziare sia con gli stakeholder legittimi sia con coloro la cui legittimità può essere messa in discussione da un punto di vista d'insieme. In pratica i gruppi che hanno un qualche potere devono essere presi in considerazione, indipendentemente dal fatto che siano legittimi o meno. La conseguenza della mancata relazione con un gruppo di stakeholder consiste nel fatto che essi

utilizzino il processo politico per negoziare indirettamente facendo pressione sul governo affinché questo emani una serie di leggi non ottimali per gli interessi dell'impresa. E' bene quindi rivolgere l'attenzione ad ogni gruppo o individuo interessante e interessato all'attività aziendale.

9. Monitorare e ridisegnare costantemente i processi in modo da poter servire al meglio gli stakeholder. Qualsiasi strategia può essere migliorata nel tempo: se si pensa all'attenzione per l'ambiente molte aziende hanno ridefinito i loro processi produttivi trasformando i materiali di scarto in altri prodotti, risparmiando sui costi, realizzando ingenti profitti e guadagnando la reputazione di società amiche dell'ambiente.

10. Agire con lo scopo di soddisfare l'impegno nei confronti degli stakeholder. Agire con il desiderio di realizzare i propri sogni e i loro. Ogni azienda ha uno scopo e se un imprenditore riesce a trovare quello che parla ai cuori e alle menti degli stakeholder chiave, è più probabile che ci sarà un successo prolungato nel tempo. Massimizzare il valore per gli azionisti è un buono scopo per un'impresa ma sicuramente non è l'unico. Un'organizzazione che vuole perseguire i propri obiettivi dovrà generare profitti altrimenti non riuscirà nell'intento, e per farlo sarà necessario un intenso coinvolgimento degli stakeholder.

Il tipo di CSR promosso da Freeman è stato annoverato da molti top manager, i quali si sono espressi affermando che: *“non esiste nessun conflitto tra il servire tutti gli stakeholder e assicurare eccellenti ritorni per gli azionisti. Nel lungo periodo è impossibile raggiungere il secondo punto senza attuare il primo.”* (George 2003, p.104).

Il punto cruciale è quindi l'instaurazione di una relazione con gli stakeholder, che permetterà poi di avere un ritorno e ricavare profitto nel lungo periodo. L'impresa oggi non può e non deve rendere conto solamente agli azionisti ma deve guadagnarsi anche l'approvazione e l'appoggio di coloro che sono interessati e influenzati dalle sue attività.

### **1.6. La Chiesa e la RSI: l'enciclica “Caritas in Veritate”**

Anche la Chiesa ha espresso il suo parere sul tema della responsabilità sociale d'impresa e tramite la lettera enciclica “Caritas in Veritate” del 2009, dedicata all'economia e ai principi della dottrina sociale, Papa Benedetto XVI ha voluto sottolineare l'importanza dell'etica e della responsabilità sociale nell'impresa di oggi.

§5: “ (...) Senza verità, senza fiducia e amore per il vero, non c'è coscienza e responsabilità sociale, e l'agire sociale cade in balia di privati interessi e di logiche di potere, con effetti disgregatori sulla società, tanto più in una società in via di globalizzazione, in momenti difficili come quelli attuali”.

Già nei primi paragrafi si denuncia un agire improntato prettamente al profitto, affermando come un'attività non responsabile possa avere effetti distruttivi sulla società.

§40: “ (...) si sta dilatando la consapevolezza circa la necessità di una più ampia “responsabilità sociale” dell'impresa. Anche se le impostazioni etiche che guidano oggi il dibattito sulla responsabilità sociale dell'impresa non sono tutte accettabili secondo la prospettiva della dottrina sociale della Chiesa, è un fatto che si va sempre più diffondendo il convincimento in base al quale la

*gestione dell'impresa non può tenere conto degli interessi dei soli proprietari della stessa, ma deve anche farsi carico di tutte le altre categorie di soggetti che contribuiscono alla vita dell'impresa: i lavoratori, i clienti, i fornitori dei vari fattori di produzione, la comunità di riferimento. Negli ultimi anni si è notata la crescita di una classe cosmopolita di manager, che spesso rispondono solo alle indicazioni degli azionisti di riferimento costituiti in genere da fondi anonimi che stabiliscono di fatto i loro compensi. Anche oggi tuttavia vi sono molti manager che con analisi lungimirante si rendono sempre più conto dei profondi legami che la loro impresa ha con il territorio, o con i territori, in cui opera”.*

Interessante qui l'attenzione rivolta agli stakeholder: sebbene non vengano menzionati con tale termine, i portatori di interesse vengono presentati come “nuovi” interlocutori dell'impresa etica che, come tale, non può più limitarsi a rendere conto delle sue attività ai soli azionisti. Come affermato nell'enciclica, il legame tra impresa e territorio, comunità, consumatori, fornitori è e deve essere molto forte, e questo per una sostenibilità ed un successo dell'impresa nel lungo periodo.

§45: “Rispondere alle esigenze morali più profonde della persona ha anche importanti e benefiche ricadute sul piano economico. *L'economia infatti ha bisogno dell'etica per il suo corretto funzionamento*; non di un'etica qualsiasi, bensì di un'etica amica della persona. Oggi si parla molto di etica in campo economico, finanziario, aziendale. Nascono Centri di studio e percorsi formativi di *business ethics*; si diffonde nel mondo sviluppato il sistema delle certificazioni etiche, sulla scia del movimento di idee nato intorno alla

responsabilità sociale dell'impresa. Le banche propongono conti e fondi di investimento cosiddetti « etici ». Si sviluppa una « finanza etica », soprattutto mediante il microcredito e, più in generale, la microfinanza. Questi processi suscitano apprezzamento e meritano un ampio sostegno. (...) Occorre adoperarsi — l'osservazione è qui essenziale! — non solamente perché nascano settori o segmenti « etici » dell'economia o della finanza, ma perché l'intera economia e l'intera finanza siano etiche e lo siano non per un'etichettatura dall'esterno, ma per il rispetto di esigenze intrinseche alla loro stessa natura. Parla con chiarezza, a questo riguardo, la dottrina sociale della Chiesa, che ricorda come l'economia, con tutte le sue branche, sia un settore dell'attività umana”.

§66: “La interconnessione mondiale ha fatto emergere un nuovo potere politico, quello dei *consumatori e delle loro associazioni*. Si tratta di un fenomeno da approfondire, che contiene elementi positivi da incentivare e anche eccessi da evitare. È bene che le persone si rendano conto che acquistare è sempre un atto morale, oltre che economico. C'è dunque una precisa *responsabilità sociale del consumatore*, che si accompagna alla responsabilità sociale dell'impresa. (...) Un più incisivo ruolo dei consumatori, quando non vengano manipolati essi stessi da associazioni non veramente rappresentative, è auspicabile come fattore di democrazia economica”.

L'ultimo paragrafo che tratta della responsabilità sociale d'impresa parla del consumatore. Come l'impresa deve essere responsabile nel compiere le sue attività, così il consumatore deve adottare la responsabilità sociale come strumento guida nei suoi

acquisti, valutando bene quali prodotti comprare e da quali aziende. L'enciclica riconosce il ruolo ormai attivo del consumatore, diventato oggi capace di influenzare di molto, attraverso il suo comportamento, l'attività dell'impresa.

## 2. Il coinvolgimento degli stakeholder

L'azienda che vuole essere etica deve necessariamente intraprendere la strada verso una buona comunicazione, questo per coinvolgere i suoi stakeholder e informarli delle attività aziendali.

Il modello per una buona comunicazione risulta essere quello del *dialogo*.

Il dialogo si contrappone a due altre forme:

- il silenzio: molte organizzazioni ricorrono al silenzio, alla non comunicazione, ma il modello del silenzio entra in crisi quando ci si trova in una società trasparente come quella odierna;
- la comunicazione ad una via: da emittente a destinatario. In questo modello la comunicazione va in un solo senso, è effettuata da un solo soggetto che si pone su un piano di superiorità. Ciò non risulta lodevole da un punto di vista etico. Oltretutto non è efficace: la comunicazione ad una via non è utile per influenzare e produrre gli atteggiamenti desiderati nel destinatario; per questo è necessario il dialogo, attraverso il quale è possibile costruire un rapporto di fiducia.

Da qui nasce anche la contrapposizione tra pubblici e stakeholder. I pubblici sono i destinatari della comunicazione ad una via come, per esempio, quella effettuata dal giornalismo tradizionale, mentre gli stakeholder sono necessariamente i destinatari di una comunicazione *dialogica*.

Oggi un'azienda che vuole essere etica e che vuole comunicare con i suoi portatori di interesse deve utilizzare il dialogo attraverso il quale può acquisire la fiducia degli stakeholder, i quali si sentiranno ascoltati e attivi nell'influenzare le decisioni aziendali.

Paul Grice, filosofo degli anni '60 che ha indagato sul dialogo, ricorda il *principio di cooperazione* secondo il quale in una comunicazione dialogica nessuno dei soggetti

rimane in una posizione passiva: entrambi sono attivi, ora nel parlare ora nell'ascoltare. Ecco quindi che la comunicazione dialogica, comprendente necessariamente l'ascolto, diventa il modello da seguire per attivare il coinvolgimento degli stakeholder (*stakeholder engagement*).

Il dialogo risulta essere la forma più adatta poiché è:

- efficace: con il dialogo è possibile influenzare e orientare le azioni dell'interlocutore senza imposizioni ma attraverso un processo di costruzione della fiducia;
- buono: i soggetti coinvolti sono posti sullo stesso piano, nessuno copre una posizione di superiorità e quindi la comunicazione risulta più etica.

La prima azienda a sviluppare un'ottica orientata verso gli stakeholder è stata la Johnson&Johnson, una tra le più grandi aziende farmaceutiche ritenuta, tra l'altro, tra le più corrette eticamente nel mondo, che ha redatto il primo documento che parla di coinvolgimento degli stakeholder: si tratta dell'"Our Credo" la cui prima edizione avente questo titolo risale al 1948.

Nel documento la parola "stakeholder" non viene mai utilizzata ma, in compenso, vi è un elenco specifico di tutti i portatori di interesse dell'azienda: i consumatori, i dipendenti, il management, le comunità e, infine, gli azionisti (gli *stockholder*). Tutto il testo è pervaso dai termini "Our responsibility" e "We are responsible" e la scelta di citare solo alla fine del documento la responsabilità verso gli azionisti non è stata lasciata al caso: l'azienda vuole sottolineare che il suo principale obiettivo è quello di produrre valore per *tutti* i suoi stakeholder.

Il Credo ha avuto una grande fortuna anche all'esterno di Johnson&Johnson e continua a condizionare la struttura ed i contenuti di analoghi documenti aziendali: è il “golden model” per la redazione di missions, visions e carte dei valori.

# Our Credo

We believe our first responsibility is to the doctors, nurses and patients,  
to mothers and fathers and all others who use our products and services.  
In meeting their needs everything we do must be of high quality.  
We must constantly strive to reduce our costs  
in order to maintain reasonable prices.  
Customers' orders must be serviced promptly and accurately.  
Our suppliers and distributors must have an opportunity  
to make a fair profit.

We are responsible to our employees,  
the men and women who work with us throughout the world.  
Everyone must be considered as an individual.  
We must respect their dignity and recognize their merit.  
They must have a sense of security in their jobs.  
Compensation must be fair and adequate,  
and working conditions clean, orderly and safe.  
We must be mindful of ways to help our employees fulfill  
their family responsibilities.  
Employees must feel free to make suggestions and complaints.  
There must be equal opportunity for employment, development  
and advancement for those qualified.  
We must provide competent management,  
and their actions must be just and ethical.

We are responsible to the communities in which we live and work  
and to the world community as well.  
We must be good citizens — support good works and charities  
and bear our fair share of taxes.  
We must encourage civic improvements and better health and education.  
We must maintain in good order  
the property we are privileged to use,  
protecting the environment and natural resources.

Our final responsibility is to our stockholders.  
Business must make a sound profit.  
We must experiment with new ideas.  
Research must be carried on, innovative programs developed  
and mistakes paid for.  
New equipment must be purchased, new facilities provided  
and new products launched.  
Reserves must be created to provide for adverse times.  
When we operate according to these principles,  
the stockholders should realize a fair return.

*Johnson & Johnson*

Fig. 2 – “Our Credo” di Johnson&Johnson.

Un'azienda che vuole perseguire lo *sviluppo sostenibile*, ossia uno sviluppo che risponde alle esigenze del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie, deve cercare di associare prospettive, conoscenze e risorse diverse. Per ogni organizzazione vi è la necessità di un reciproco coinvolgimento, per affrontare le diverse sfide. Risulta così fondamentale ricordare l'importanza dell'ascolto, poiché è sempre bene tenere presente che, in generale, molte delle nostre azioni hanno effetti, diretti o indiretti, anche sugli altri. Questo spiega il motivo per cui ci sia bisogno di riconoscere che coloro che subiscono l'effetto delle attività di un'azienda abbiano il diritto di essere ascoltati. Per questo il coinvolgimento degli stakeholder riveste una certa importanza nel promuovere un comportamento delle imprese di tutti i settori responsabile verso l'ambiente e la società.

Riprendendo la teoria della *Triple Bottom Line*, elaborata da John Elkington, fondatore dell'organizzazione internazionale SustainAbility, si può affermare che l'organizzazione, per generare risultati ed avere un vantaggio competitivo nel medio periodo, deve impostare la propria strategia d'impresa tenendo conto di tre variabili, le cosiddette "3P" : Profitto, Pianeta e Persone.

Le aziende in crescita sono sempre più consapevoli delle relazioni esistenti tra ambiente, società ed economia e sanno che non possono agire da sole per trovare soluzioni alle varie problematiche che riguardano questi temi. Il coinvolgimento degli stakeholder sta diventando uno strumento vitale per sviluppare un'intesa su cosa significhi sostenibilità per le aziende e come lo stesso può aggiungere valore alle loro scelte quotidiane. Le aziende riconoscono che, per essere efficace, il coinvolgimento degli stakeholder deve essere elevato da mero strumento di gestione del rischio ad un elemento profondamente radicato nella pianificazione strategica aziendale, ricordando

che l'obiettivo è di integrarlo nel *core business* attraverso il dialogo e la collaborazione con tutti gli stakeholder. Per fare ciò le aziende devono seguire un principio fondamentale che è quello dell'inclusività: l'organizzazione deve impegnarsi a riflettere, in tutte le fasi di un processo, su quali siano i punti di vista e le necessità dei suoi stakeholder, deve essere consapevole del diritto degli stakeholder di essere ascoltati e deve rendicontare loro le proprie attività.

L'inclusività può essere raggiunta aderendo ad altri tre importanti principi:

- la rilevanza, cioè capire che cosa è importante per l'organizzazione e per i suoi stakeholder;
- la completezza, cioè capire qual è l'impatto delle attività dell'azienda e cosa gli stakeholder pensano di essa;
- la rispondenza, cioè agire con una risposta adeguata e coerente con le tematiche rilevanti per gli stakeholder e per l'organizzazione.

Questi tre principi si ritrovano nel processo di coinvolgimento degli stakeholder che il "Manuale dello Stakeholder Engagement" scompone in cinque fasi:

1. La prima fase richiede di pensare strategicamente identificando le tematiche rilevanti e gli stakeholder più importanti per il successo a lungo termine e per la sostenibilità.
2. La seconda fase pone l'accento sull'analisi e la pianificazione. E' importante conoscere le issue e gli stakeholder per disegnare un processo di coinvolgimento equilibrato che tenga conto delle aspettative degli stakeholder.
3. La terza fase richiede di rafforzare le capacità di coinvolgimento.
4. La quarta fase richiede di disegnare il processo e realizzare il coinvolgimento.

5. La quinta ed ultima fase riguarda l'agire, il rivedere e il rendicontare. Questa fase è cruciale per assicurare una risposta adeguata e per stabilire la validità del livello di comprensione delle issue rilevanti. Serve a tradurre le intuizioni e le percezioni in azione.

## **2.1. Il coinvolgimento interno all'impresa**

Seguire linee di responsabilità sociale d'impresa è una sfida innanzitutto culturale: risulta infatti difficile ottenere buoni risultati se non si diffonde, dal management ai dipendenti, un coinvolgimento personale. Un mutamento della cultura d'impresa in senso responsabile è la base per trasferire poi i valori e le pratiche all'esterno, coinvolgendo l'ambiente circostante ed i soggetti istituzionali.

Per una concreta applicazione della responsabilità sociale nell'impresa come strumento di crescita e competitività è necessario che essa venga concepita ed interiorizzata prima di tutto all'interno del contesto aziendale e in tale contesto è possibile definire tre imperativi etici per la leadership aziendale socialmente responsabile (Mariano 2005, p.61). Il primo di questi consiste nell'*orientamento*, cioè nella capacità del leader di ascoltare e capire la propria organizzazione ed i valori condivisi al suo interno, in modo da valutarne i punti di forza e quelli di debolezza.

Il secondo imperativo riguarda l'*istituzionalizzazione*, che rappresenta le azioni che possono essere intraprese dal leader per far diventare i valori condivisi parte integrante della coscienza d'impresa. Il manager attua così azioni etiche e dotate di visibilità, dando il buon esempio, standard e controlli ed utilizza incentivi ricompensando determinate azioni socialmente orientate compiute dai propri dipendenti.

Il terzo imperativo consiste nell'attuare il *sostegno* dei valori, comunicandoli alla generazione successiva di manager e al più ampio sistema sociale. Si crea così una sorta di corrispondenza tra la cultura dell'azienda e quella dei suoi futuri leader, tra l'impresa e le varie comunità con cui essa si relaziona.

Un processo di cambiamento all'interno dell'azienda è attuabile solo grazie alla presenza di leader forti e decisi, che agiscono in base a valori in cui credono saldamente e che si adoperano per dividerli con tutta l'organizzazione. Solo così si può sviluppare una visione a lungo termine delle strategie intraprese. Non deve trattarsi di attività estemporanee, ma il nuovo modo di essere impresa deve essere interiorizzato nel management, nei dipendenti e quindi in tutti gli stakeholder, nella convinzione che il successo dell'impresa si basa oggi, in parallelo alle prestazioni economiche, sulla capacità dell'impresa di intercettare le domande della società anche sotto il profilo della responsabilità sociale e ambientale.

L'impegno dell'azienda nell'attivazione di pratiche di responsabilità sociale diventa inoltre uno strumento importante per motivare i dipendenti poiché sembra accrescere la loro fidelizzazione (Mariano 2005, p. 63).

Un comportamento socialmente responsabile è la premessa per un successo durevole e, in particolare, i vantaggi interni che si possono riscontrare dall'applicazione di linee di RSI sono:

- miglioramento delle relazioni industriali e quindi del clima sindacale improntato alla correttezza dei rapporti, alla chiarezza dei ruoli, alla collaborazione e alla condivisione delle responsabilità del business tra management e dipendenti;
- corretta e trasparente politica di selezione e assunzione del personale basata sulle effettive capacità;

- gestione delle carriere basata sul merito e sulle effettive potenzialità con conseguenze positive sulla efficienza aziendale;
- motivazione e fidelizzazione del personale basata su trasparenza, collaborazione e sull'orgoglio di appartenere ad un'organizzazione orientata verso obiettivi etici;
- rapporti di collaborazione tra il personale basati sulla possibilità di comunicare direttamente, assenza di situazioni di abuso, sfruttamento e discriminazione;
- ritorni economici immediati legati ai risparmi di risorse ambientali e sociali.

## **2.2. Il coinvolgimento esterno all'impresa**

E' solo dopo aver creato le basi per un coinvolgimento interno all'azienda che si può passare a quello esterno. Come affermato più volte, l'obiettivo dell'impresa non deve essere solo quello di rendere conto agli azionisti ma quello di guardare a tutti gli stakeholder che possono essere influenzati dalle sue attività.

Questo porta numerosi benefici per l'impresa relativi a:

- rapporti con gli azionisti: fiducia nell'investimento, maggiore orgoglio per il contributo dato ad una realtà economica dai riflessi sociali positivi;
- rapporti con i clienti: riduzione dei reclami e dei contenziosi, maggiore fiducia e fidelizzazione;
- rapporti con i fornitori: trasparenza delle transazioni nella catena di fornitura, autorevolezza e credibilità;
- rapporti con le banche: condizioni più vantaggiose per imprese ad elevata reputazione;

- rapporti con le compagnie di assicurazione: premi ridotti per effetto del minor rischio ambientale e sociale;
- rapporti con i concorrenti: lealtà nella competizione e riduzione dei contenziosi, prestigio nella presenza sul mercato e autorevolezza nelle partnership;
- rapporti con le istituzioni: miglioramento dei rapporti con gli enti di tutela della sicurezza e dell'ambiente, con le rappresentanze sindacali, le organizzazioni non governative e le autorità politiche ed amministrative;
- immagine aziendale e posizione sul mercato avvantaggiate da un contatto con il pubblico improntato alla trasmissione di messaggi positivi;
- gestione del rischio per danni provocati dalla diffusione di notizie di abusi e sfruttamento dei lavoratori ad opera della stessa organizzazione o dei suoi fornitori.

La comunicazione verso l'esterno dell'operato dell'azienda è necessaria anche per un ritorno d'immagine e ciò porta a vedere l'adozione di pratiche di responsabilità sociale d'impresa come un elemento di valore aggiunto che garantisce competitività.

Secondo alcuni pensieri il ritorno di un programma di responsabilità sociale è realizzato al fine di ottenere una promozione della propria immagine istituzionale.

L'immagine di un'impresa è determinata dalla sua attività, da ciò in cui crede e quindi ciò che fa. Promuovere l'immagine all'esterno significa attuare una serie di comunicazioni che annullino la differenza che esiste tra l'identità dell'impresa, e quindi ciò che l'impresa è effettivamente, con riferimento ai suoi prodotti e servizi e ai rapporti con il pubblico, e l'immagine percepita dal mercato nel quale l'impresa opera. Impegnarsi a sostenere iniziative volte a costruire un'immagine positiva agli occhi

dell'opinione pubblica diventa allora una strategia comunicativa fondamentale che non deve assolutamente assumere solo un ruolo di facciata.

L'analisi della percezione dell'immagine aziendale e le tecniche per aumentare la positività risultano essere degli importanti obiettivi di marketing imprenditoriale che permettono di contestualizzare l'adozione di linee di responsabilità sociale d'impresa nelle strategie di accrescimento economico dell'azienda (Mariano 2005, p. 57).

### **3. Che cosa non è la Responsabilità Sociale d'Impresa**

La vera RSI presenta come tratto essenziale la piena integrazione nella strategia d'impresa. Questo già aiuta ad escludere dal campo della responsabilità sociale d'impresa tutte quelle attività che servono solo a pubblicizzare l'immagine dell'azienda e le attività filantropiche.

La RSI falsa si limita invece a sedurre con discorsi accattivanti, improntati alla responsabilità o attraverso iniziative di beneficenza senza però attivare reali politiche di controllo degli effetti delle proprie azioni o di rispetto nei confronti dei diversi stakeholder. Un'impresa che fa beneficenza ma che poi non adotta misure di sicurezza all'interno del suo stabilimento non è etica né responsabile e in questo caso la filantropia servirebbe solamente a produrre un effetto di acquiescenza e ammirazione nel pubblico, per nascondere poi una realtà aziendale scorretta.

Così un'impresa che fa comunicazione esterna esaltando le sue qualità di azienda responsabile solo per un ritorno d'immagine e senza applicare realmente politiche di RSI non si può definire etica.

Rientra nella vera RSI una comunicazione *coerente*, volta alla trasparenza delle attività dell'impresa verso i soggetti che compongono la filiera produttiva, verso chi vive nel

territorio in cui l'azienda opera e verso tutti gli stakeholder interessati dall'attività aziendale.

La responsabilità sociale d'impresa è un orientamento strategico che porta le imprese a incorporare l'etica e la sostenibilità nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate, secondo un percorso strutturato, condiviso, coerente, tracciabile e comunicabile (Fabris 2008, p. 486).

Le pratiche di RSI si collegano al concetto di *tripla responsabilità*, definibile come metodo di gestione dell'impresa che prende a costante riferimento tre specifiche esigenze: quelle dell'impresa (essere profittevoli, si parla quindi di sostenibilità economica), quelle dell'ambiente (rispettare l'ambiente, si tratta di sostenibilità ambientale) e quelle sociali (promuovere lo sviluppo sociale, si parla di sostenibilità sociale). Secondo questa concezione un'azienda è da considerarsi responsabile solo se è contemporaneamente attiva su tutti questi tre fronti.

### **3.1. Il Cause Related Marketing**

Il Cause Related Marketing (CRM) è un'attività commerciale in cui imprese e organizzazioni non profit formano una partnership al fine di promuovere un'immagine, un prodotto o un servizio, traendone reciprocamente beneficio.

Il CRM si differenzia dalla RSI poiché è un'attività parziale, può essere visto come una parte della responsabilità sociale d'impresa ma non riguarda l'intera strategia aziendale.

Il CRM si sviluppa intorno agli anni '70 quando, a seguito dell'emergere di nuovi valori e sensibilità sociali, della crisi petrolifera e dell'affermazione negli Stati Uniti dell'ambientalismo, un crescente numero di imprese comprende che per non uscire dal mercato è necessario impegnarsi anche su questo fronte.

Ancora di più oggi la società sollecita le imprese ad una partecipazione attiva alla soluzione dei problemi sociali come missione integrativa rispetto a quella di creare ricchezza e profitto. L'impresa non può rimanere indifferente, esce così dai confini tradizionali e si riconosce come attore sociale, dando il suo contributo al benessere collettivo.

Per non deludere le aspettative dei cittadini/consumatori le imprese hanno allora posto sempre più attenzione, nel corso degli anni, alle problematiche della società, alleandosi con il settore del non profit, partner dotato della sensibilità e professionalità necessaria ad intraprendere iniziative di tipo sociale.

L'impegno in attività di CRM non è però sufficiente per definire un'azienda come etica: il Cause Related Marketing è composto per lo più da piccole iniziative, estemporanee e limitate nel tempo, slegate quindi dalla reale strategia d'impresa.

Il CRM è sostanzialmente un'attività di marketing con la quale un'impresa persegue i propri obiettivi di natura commerciale fornendo, al contempo, un contributo ad una causa sociale (Fabris 2008, p. 482). La causa sociale può riguardare diversi temi: medicina e salute, assistenza ai senza tetto, lotta alla fame, tutela dell'ambiente, emergenze legate a disastri naturali e così via. In genere la causa sociale è scelta in funzione di qualche collegamento con l'area di attività dell'azienda o con il suo pubblico, come per esempio Avon che ha un pubblico femminile e si impegna nella ricerca per la prevenzione del cancro al seno. Le imprese, infatti, oggi cercano la massima coerenza tra prodotto e causa sostenuta, puntando su un abbinamento stabile e facilmente riconoscibile tra il loro marchio e l'associazione non profit.

Una delle caratteristiche principali del CRM è che vi sia un mutuo beneficio: il fine ultimo è sia quello di contribuire alla causa sociale sia quello di avere un adeguato

ritorno economico. Il soggetto ricevente beneficia degli sforzi dell'impresa e questa, a sua volta, beneficia dei ritorni d'immagine presso il suo pubblico.

Il termine stesso Cause Related Marketing esprime chiaramente la contestualizzazione di tale attività in un ambito di marketing, comprendendo quindi anche tutti gli altri rami di questa disciplina, dall'advertising, alle sponsorizzazioni, alla promozione delle vendite, al marketing diretto.

Il CRM non deve essere visto come un'opportunità per beneficiare dell'alone di legittimità e credibilità quando le basi dell'azienda non sono buone. Il CRM non è sfruttare un'opportunità ma, semmai, stabilire alleanze durevoli con il mondo del non profit nella società.

Oltre al codice di comportamento del Cause Related Marketing, che regola gli accordi tra azienda e associazione non profit, la "Business in the Company", organizzazione non profit che rappresenta oltre 600 imprese che insieme si impegnano per migliorare la qualità della vita nella comunità in cui operano e che nel 1995 ha dato vita ad una campagna per incrementare la notorietà del CRM promuovendone una migliore qualità, ha stilato delle "linee guida" per il CRM che sintetizzano i principi chiave e gli elementi fondamentali del processo.

Vi sono sei principi chiave da seguire per praticare un CRM corretto:

1. integrità: comportarsi in modo onesto aderendo ai principi morali;
2. trasparenza: verso i partner in tutti gli aspetti organizzativi della collaborazione;
3. sincerità: verso i consumatori;
4. mutuo rispetto: ogni organizzazione deve rispettare il partner che la aiuterà a raggiungere i suoi obiettivi;

5. partnership: condivisione dei rischi e dei vantaggi. Ogni partner dovrà essere consapevole dei possibili rischi ed essere pronto ad affrontarli in uno spirito di collaborazione;
6. mutuo beneficio: uno degli aspetti fondamentali del CRM. Perché la relazione possa continuare, entrambe le parti dovranno trarne beneficio.

Oltre ai sei principi chiave vi sono anche sei elementi chiave che aiutano a costruire in modo adeguato il processo di CRM affinché l'iniziativa risulti ben pianificata.

I sei elementi chiave ricordano di:

1. pianificare e preparare il programma: trovare un partner, definire la prospettiva della propria partecipazione e ottenere l'impegno nella partnership;
2. negoziare la partnership: allineare gli obiettivi, valutare le risorse, definire la natura dell'attività, valutare i rischi e le opportunità;
3. realizzare l'accordo formale: coprire le responsabilità legali e gli obblighi, i termini e le garanzie dell'accordo;
4. gestire il programma: gestire i vari aspetti del progetto;
5. comunicare il programma: in modo efficace, bilanciato ed aderente ai principi chiave;
6. monitorare e valutare il programma.

Queste le regole per un buon CRM che però non è RSI e un'impresa che tenti di mostrarsi etica e responsabile facendo solamente del Cause Related Marketing senza applicare politiche di RSI avrà vita breve. Questo prima di tutto perché vi è un forte incremento delle informazioni a disposizione dei vari stakeholder di un'impresa ed in particolare dei consumatori: le molteplici fonti d'informazione consentono oggi al consumatore di controllare la coerenza delle attività di un'impresa. Basti pensare al

sempre crescente numero di siti internet che denunciano le attività sospette delle aziende. In secondo luogo le imprese oggi si trovano a dover fare i conti con un consumatore sempre più critico, attento e consapevole che il significato di “etica” non può incorporare qualcosa a “breve termine” ma necessariamente ingloba un impegno che perdura nel tempo.

Una presa di consapevolezza del problema dell’etica e delle responsabilità sociali non è più un’opzione per le aziende ma una doverosa attenzione viste le numerose sanzioni che provengono dal mondo del consumo. Il consumatore-critico inizia a prestare attenzione a dimensioni del prodotto, o della marca, che prescindono dalla mera fruizione. Dimensioni che vanno oltre la soddisfazione immediata, sino a coinvolgere aree finora non considerate ma che oggi sembrano diventare quasi determinanti per indirizzare o dissuadere dall’acquisto (Fabris 2008, p. 484). Ecco che allora il sapere se un bagnoschiuma è stato o no testato su animali o se per la creazione di un pallone è stato sfruttato o meno un minore diventa determinante per l’acquisto.

### **3.2. La filantropia**

Ancora diversa dal CRM è l’attività di filantropia, cioè di mera donazione.

Mentre nel Cause Related Marketing vi è uno specifico interesse commerciale, nella filantropia l’interesse di vendita non c’è poiché questa attività risulta più slegata dagli obiettivi commerciali.

Il CRM, poi, ha un valore fondamentale che è quello del mutuo beneficio, mentre nella filantropia non è detto che colui che dona ottenga qualcosa in cambio.

L’attività filantropica si sviluppa attraverso il canale delle fondazioni aziendali con le quali le imprese mantengono stretti legami e attraverso le quali l’impresa dona sia

denaro sia beni. Il compito delle fondazioni è quello di raccogliere fondi al fine di finanziare progetti di utilità sociale. I conferimenti alla fondazione d'impresa vengono generalmente fatti dall'impresa fondatrice ma non è esclusa la possibilità che chiunque vi partecipi. Le donazioni possono essere fatte liberamente o secondo una strategia precisa; in genere la fondazione finanzia progetti specifici che sono stati precedentemente presentati e selezionati.

Per favorire le donazioni in Italia e aumentare la fiducia in queste attività è stato redatto, già nel 1999, dall'Istituto Italiano Donazione, un primo testo denominato "Carta della donazione" in cui vengono specificati i doveri dell'organizzazione non profit verso i donatori e destinatari della donazione.

La Carta afferma che le organizzazioni si assumono l'impegno di consolidare un contesto di fiducia e trasparenza nei confronti dei donatori e dei destinatari delle loro attività sociali, al fine di moltiplicare le opportunità di donazione in campo sociale.

Fiducia e trasparenza sono le parole chiave del documento in un contesto in cui l'attività di rendicontazione assume un'importanza fondamentale. Anche nella Carta è infatti sottolineata la rilevanza dell'impegno delle organizzazioni a garantire ai donatori un'informazione precisa e trasparente.

Un'attenzione particolare viene dedicata ai donatori che sono titolari di diversi diritti: hanno diritto ad un uso delle risorse messe da loro a disposizione che sia finalizzato allo scopo per cui la donazione viene fatta, hanno diritto a trasparenza e completezza d'informazione sull'organizzazione e sull'iniziativa da sostenere e hanno poi diritto alla disponibilità dell'informazione avendo la possibilità di visionare il rendiconto annuale dell'organizzazione.

La Carta non trascurava poi i destinatari delle donazioni che hanno diritto all'uso delle risorse messe a loro disposizione, alla trasparenza e completezza di informazione, alla partecipazione tramite la formulazione di suggerimenti per migliorare le attività dell'organizzazione e perseguire al meglio la missione, hanno poi ovviamente diritto al rispetto della loro persona, alla tutela dei dati personali e alla garanzia di indipendenza e non discriminazione.

Le organizzazioni che aderiscono alla Carta si assumono così diverse responsabilità tra cui rendere pubblica la loro missione, quella, cioè, di concorrere al benessere sociale della collettività e dei singoli, operare con efficacia, efficienza, equità, imparzialità, indipendenza e trasparenza impegnandosi a rendere conto a donatori ed ai destinatari delle proprie attività sociali, evidenziando la relazione tra le finalità annunciate e l'utilizzo effettivo dei fondi raccolti.

Le attività di filantropia sono una parte della tante responsabilità che un'impresa dovrebbe esercitare e, per ricordare Carroll, in particolare si riferiscono alle responsabilità discrezionali: essere un buon cittadino presuppone che l'impresa, pur in maniera discontinua e secondo le modalità che essa ritiene più consone, restituisca alla società parte della ricchezza prodotta. Esempi di attività di questo tipo sono proprio le donazioni, la promozione del benessere sociale e la partecipazione a programmi caritatevoli.

#### **4. Comunicare la Responsabilità Sociale d'Impresa**

La comunicazione della responsabilità sociale d'impresa risulta un'attività piuttosto complessa poiché può offrire molte opportunità ma, se mal gestita, può anche creare diverse problematiche.

Anche se la comunicazione dovrebbe essere uno degli elementi più evidenti della RSI di un'impresa, molto spesso non è così perché molte aziende adottano politiche di RSI ma non le comunicano mentre altre comunicano in modo eccessivamente enfatico attività che non possono rientrare nella RSI, e questo a scopo puramente tattico.

In una visione parziale e troppo semplicistica comunicare la RSI ha spesso significato realizzare delle campagne per valorizzare i comportamenti e le attività positive dell'impresa. Questa concezione però non rende giustizia ai comunicatori che si impegnano perché l'azienda venga indirizzata verso politiche di RSI e che fanno sì che la comunicazione abbia un ruolo positivo nell'aiutare l'impresa a realizzare programmi di forte valenza strategica.

Innanzitutto per attuare politiche di RSI è necessario creare e mantenere un flusso di comunicazione e dialogo (modello comunicativo fondamentale) con tutti gli stakeholder, quindi si può dire che la comunicazione sia insita nel concetto stesso di responsabilità sociale d'impresa: nella parola "responsibility" si può leggere il concetto di *response-ability* e cioè la capacità di dare risposte (Sobrero in Ferrari 2009, p. 208).

La RSI deve poi essere vista come una modalità per gestire l'impresa e quindi diventa necessario attivare dei programmi di comunicazione interna ed esterna convincenti per poter raggiungere gli scopi prefissati. Non può esistere una strategia di responsabilità sociale d'impresa senza un adeguato piano di comunicazione: senza comunicazione sia il prodotto sia l'impresa non esistono nella mente dei consumatori o, al limite, esistono

come prodotti e imprese mute, che non comunicano e lasciano ai loro presunti consumatori il compito di dare loro dei significati, con il rischio che questi siano sbagliati. Senza comunicazione la RSI non può assumere il ruolo che dovrebbe nella coscienza di chi intende praticarla ma nemmeno nel pensiero di chi ne dovrebbe beneficiare (Sobrero in Ferrari 2009, p. 208).

La comunicazione è inoltre uno strumento importante nel percorso verso una nuova cultura aziendale per un'impresa che voglia includere le attività di RSI nelle sue strategie. L'integrazione di aspetti di business con l'attenzione per la società e l'ambiente richiedono, infatti, una modifica della tradizionale cultura d'impresa orientata solo al profitto, e per arrivare a questo la comunicazione deve essere pensata come un elemento fondamentale (e non opzionale o aggiuntivo) nei piani dell'impresa.

Comunicare la RSI risulta comunque difficile e infatti, ad oggi, non si possono elencare molti esempi di una buona e riuscita campagna di comunicazione di responsabilità sociale d'impresa. La complessità nasce proprio dalla difficoltà di comunicare il cambiamento di un'impresa, di trasferire il significato e il senso dell'impegno di chi ha voluto intraprendere questa strada. Riuscire a comunicare in modo adeguato i valori, i principi e i cambiamenti culturali dell'impresa risulta tutt'oggi una sfida. Molte imprese preferiscono aggirarla e proseguire sulla strada della comunicazione che valorizza l'azienda, la sua immagine e i suoi prodotti piuttosto che i suoi valori immateriali. Ma questo non significa comunicare la RSI. E' necessario un nuovo modello di comunicazione, non più basato sull'immagine ma sull'identità, sulla reputazione, sulla trasparenza e sulla completezza delle informazioni (Sobrero in Ferrari 2009, p. 212).

La vera sfida è comunicare la complessità del processo piuttosto che del singolo prodotto, comunicare azioni realizzate piuttosto che dichiarazioni generiche di un impegno futuro.

Ma un'altra difficoltà riguarda la necessità di coinvolgere i diversi settori dell'azienda: la cultura della RSI dovrebbe partire dai vertici delle imprese e diffondersi verso tutti gli stakeholder, interni ed esterni, senza tralasciare alcun soggetto, in un progetto di comunicazione comune. Gli stakeholder interni sarebbero così motivati ed entrerebbero nell'ottica della responsabilità sociale d'impresa e gli stakeholder esterni risulterebbero informati sulle azioni etiche dell'azienda alla quale offrirebbero la loro "licenza sociale di operare".

Negli ultimi anni la cultura della RSI si sta comunque diffondendo all'interno delle aziende: sono in corso diverse trasformazioni che stanno modificando le imprese che da rigide e poco attente all'uomo stanno diventando più relazionali e gestite con il consenso di tutti gli attori. Da una posizione periferica la RSI sta arrivando al centro dell'impresa e se anche alcuni amministratori delegati sono disposti ad impegnarsi direttamente, a comunicare i loro obiettivi ed esporsi in prima persona, significa che la responsabilità sociale d'impresa sta diventando davvero un elemento importante.

La comunicazione risulta essere quindi uno strumento utile per produrre i cambiamenti necessari all'interno dell'azienda se questa vuole rispondere alle esigenze di una società che cambia velocemente. La comunicazione del cambiamento va divulgata per ottenere il consenso degli stakeholder esterni, uno tra questi il consumatore, e un modo semplice per attuarla sarebbe, per esempio, invitare ai convegni i propri stakeholder.

Se la comunicazione riesce a trasferire il valore del cambiamento si conferma un prezioso alleato per il suo ruolo di cinghia di trasmissione tra l'impresa e i suoi stakeholder (Sobrero in Ferrari 2009, p. 216).

Oltre a strumento di cambiamento, la comunicazione della RSI può essere vista anche come strumento di integrazione. In ogni organizzazione è importante lavorare per integrare le diverse dimensioni della comunicazione e i diversi strumenti utilizzati per comunicare ma, oltre a ciò, l'integrazione deve riguardare anche valori e visioni. Nel concetto di RSI riveste grande importanza la capacità di sollecitare la partecipazione degli stakeholder e accogliere ed integrare le loro diverse visioni.

Integrare può significare diverse cose: raccordare la comunicazione interna ed esterna, utilizzare sinergicamente tecniche e supporti, valorizzare la collaborazione tra personale nativo e migrante, considerare le diverse opinioni di chi opera all'interno e all'esterno dell'impresa (Sobrero in Ferrari 2009, p. 216).

Le relazioni pubbliche possono essere un ottimo strumento per la comunicazione della RSI poiché possono contribuire all'integrazione delle varie iniziative mettendo in contatto i vari settori dell'organizzazione.

Al di là degli strumenti utilizzati, un elemento fondamentale nella comunicazione della RSI è l'ascolto: momento vitale per poter recepire i messaggi che arrivano dai diversi stakeholder, per ridurre le incomprensioni e cercare di allineare i propri obiettivi con le richieste degli interlocutori esterni.

## **4.1. Le criticità nella comunicazione della RSI**

Per realizzare una comunicazione responsabile è necessario aumentare il livello di attenzione e di rispetto del destinatario del messaggio e non sottovalutare mai le sue capacità critiche: non bisogna mai pensare che il consumatore non sia in grado di capire cosa c'è di vero e di falso in quello che viene comunicato. E questo è anche uno dei principali timori delle imprese. Le organizzazioni comunicano poco perché hanno paura di creare troppe aspettative nei consumatori e di non riuscire poi a soddisfarle.

### **4.1.1. Il Greenwashing**

Il termine Greenwashing si riferisce alla volontà di ingannare il pubblico sottolineando le credenziali ambientali di un'impresa o di un prodotto quando queste siano infondate o irrilevanti.

Come suggerisce Luca Poma, esperto in relazioni con gli stakeholder e socio di Ferpi, una delle ultime tendenze delle organizzazioni è proprio quella di “colorare di verde” alcune attività legate a pratiche di sostenibilità o responsabilità sociale d'impresa.

Un esempio tra gli altri è quello del colosso petrolifero Royal Dutch Shell che ha dichiarato il suo impegno per lo sviluppo sostenibile facendolo diventare uno dei punti chiave della sua attività. Shell si è così proclamata attenta alle pratiche di responsabilità sociale d'impresa inserendo nel *core* dell'azienda un particolare impegno per l'ambiente. Circa la produzione di energia Shell si è detta fortemente impegnata nello sviluppo di fonti di energia sostenibile, riducendo le emissioni dagli impianti di produzione, e non ha tralasciato di partecipare a diverse iniziative sociali.

Questo presunto impegno per la sostenibilità ha anche fatto aumentare di molto il suo profitto. Tuttavia la Shell, dichiaratamente attenta alla responsabilità sociale, è la stessa

compagnia a processo in USA per la violazione dei diritti umani in Nigeria con l'accusa di collaborazione nella tortura e nell'esecuzione di uno scrittore nigeriano attivista per i diritti umani e di otto suoi compagni, impegnati contro le attività inquinanti della compagnia petrolifera nel Delta del Niger e contro le violazioni dei diritti umani ai danni della popolazione di etnia Ogoni. La Shell ha però fortemente smentito queste accuse proclamandosi, anzi, impegnata per la riconciliazione e la pace nella terra degli Ogoni.

Secondo "RSI news", però, dopo il rapporto di Amnesty International su inquinamento e diritti umani nel Delta del Niger, anche un dossier di Friends of the Earth descrive la compagnia petrolifera come la multinazionale energetica più inquinante al mondo a causa delle enormi distese di sabbie bituminose da cui estrae il petrolio di cui è proprietaria in Canada, i grandi investimenti nel gas naturale liquefatto, le vaste operazioni di gas-flaring, cioè di combustione del gas che fuoriesce dai pozzi petroliferi con la conseguenza di enormi quantità di CO<sub>2</sub> e altre sostanze nocive come benzene e particolato emesse nell'atmosfera, in Nigeria. L'accusa ha rivelato l'esistenza di documenti interni alla multinazionale che mostrano come la compagnia fosse consapevole dei rischi ambientali e sanitari di queste pratiche già quindici anni fa e come abbia proseguito ad utilizzarle per pure ragioni finanziarie.

Shell ha cercato quindi di dipingersi come una compagnia sostenibile e che attua politiche di RSI mentre in realtà è il più inquinante dei produttori di petrolio al mondo.<sup>3</sup>

Il Greenwashing è una pratica piuttosto diffusa e i maggiori pericoli sono presenti, appunto, nelle campagne ambientali. Molto spesso vengono sottolineate caratteristiche

---

<sup>3</sup> L'articolo completo di Luca Poma è reperibile sul sito di Ferpi, all'indirizzo [http://www.ferpi.it/ferpi/novita/notizie\\_rp/internazionale/lirresistibile-tentazione-del-green-washing/notizia\\_rp/40672/7](http://www.ferpi.it/ferpi/novita/notizie_rp/internazionale/lirresistibile-tentazione-del-green-washing/notizia_rp/40672/7).

del prodotto irrilevanti o superficiali oppure ne vengono evidenziate qualità ingannevoli: giocare sul fatto che l'imballaggio è riciclabile quando il prodotto stesso è ad alto impatto ambientale non è sicuramente una mossa etica.

Proprio perché il Greenwashing è un problema molto sentito nell'ambito della comunicazione, un'agenzia di comunicazione del Regno Unito ha creato una "Guida al Greenwashing" per allertare il consumatore e aiutarlo a capire quando una campagna è classificabile come Greenwashing.

La guida presenta dieci indicatori da tenere presenti per scovare una campagna ingannevole:

1. Linguaggio "fluffy" e cioè l'uso di parole con un significato non chiaro.
2. "Green product" realizzati da "dirty company" come per esempio lampadine per il risparmio energetico realizzate però in una fabbrica che inquina i fiumi.
3. Immagini suggestive che danno un ingiustificato significato ecologico al messaggio.
4. Claim irrilevanti, come enfatizzare una piccola caratteristica "verde" quando tutto il resto non lo è.
5. Dichiarare di essere più ecologici degli altri quando gli altri non lo sono affatto.
6. Essere semplicemente non credibili, dicendo che un prodotto dannoso può essere ecologico.
7. Usare termini troppo complicati che solo un esperto può capire.
8. Valorizzare una certificazione apparentemente proveniente da un soggetto terzo ma, in realtà, costruita ad arte.
9. Non fornire prove di ciò che si comunica.
10. Fabbricare totalmente il messaggio o i dati e quindi mentire.

Le imprese devono prestare molta attenzione nella comunicazione perché i consumatori stanno oggi diventando sempre più capaci di distinguere se dietro alla comunicazione c'è un impegno reale dell'impresa oppure se si tratta solo di Greenwashing (Sobrero in Ferrari 2009, p. 220).

#### **4.1.2. L'eccessiva enfasi**

Un altro problema della comunicazione della responsabilità sociale d'impresa nasce dal fatto che spesso le imprese comunicano con eccessiva enfasi il loro operato. Non risulta giusto nei confronti degli interlocutori definire alcuni comportamenti come lodevoli eticamente quando invece vanno poco al di là di quanto prevede la legge.

La comunicazione della RSI deve dare il giusto rilievo ai valori dell'impresa ma non deve eccedere nel presentarli come straordinari.

Il compito della comunicazione della RSI non è quello di stupire (non è pubblicità) ma è quello di comunicare i valori di un'impresa in modo corretto, informando i diversi pubblici in modo adeguato. Per essere credibile deve sostenere e argomentare, fornire dati, approfondimenti e indicazioni precise sulle scelte dell'impresa (Sobrero in Ferrari 2009, p. 221).

La comunicazione della RSI serve inoltre a "istruire" il consumatore fornendogli delle indicazioni, per esempio, su come utilizzare il prodotto o come eliminare l'imballaggio dopo l'uso, ma per fare questo deve essere prima di tutto l'impresa stessa a comportarsi eticamente, così da potersi fare portatrice di valori responsabili da comunicare.

Il problema dell'enfasi nella comunicazione dell'impegno etico dell'impresa è rilevante e capita spesso che le imprese vantino nella loro comunicazione comportamenti corretti che poi non vengono messi in pratica realmente.

Soprattutto per questi motivi il consumatore diventa restio a credere a ciò che viene comunicato e si corre il rischio di non essere più creduti anche quando si sta comunicando il vero.

Meglio quindi una comunicazione che informa, senza troppa enfasi, l'operato dell'azienda, fornendo dati precisi in modo semplice e chiaro. Così il consumatore potrà rendersi conto che non si tratta di pubblicità e che l'intento non è quello di ottenere consenso e, di conseguenza, profitto ammagliando il compratore con tante belle parole, ma è quello di comunicare le attività e i valori dell'impresa per quelli che sono, facendo conoscere le vere intenzioni e pratiche di responsabilità sociale dell'organizzazione.

E' giusto che l'impresa comunichi e faccia sapere il suo impegno per essere etica e responsabile al fine di ottenere il sostegno anche degli stakeholder esterni (tra questi il consumatore), ma deve farlo in modo corretto e non esagerato altrimenti risulterà poco credibile e, invece di ottenere appoggio, otterrà solamente critiche e disapprovazioni.

#### **4.1.3. L'opacità**

Due caratteristiche fondamentali per una buona comunicazione sono sicuramente la chiarezza e la trasparenza. La mancanza di questi due elementi può creare problemi soprattutto quando un'impresa vuole valorizzare il suo approccio alla responsabilità sociale tramite la comunicazione. Il tema della mancanza di trasparenza, e quindi dell'opacità, si può constatare in diversi tipi di comunicazione scorretta: dall'utilizzo di messaggi eccessivamente enfatici che valorizzano aspetti positivi per nascondere di negativi, alla mancanza di chiarezza su informazioni relative alle attività reali dell'impresa, alla poca chiarezza nella comunicazione a causa dell'utilizzo di parole troppo specifiche e quindi incomprensibili alla maggior parte dei consumatori.

L'opacità è una caratteristica della comunicazione che viene ormai sempre più spesso smascherata e sanzionata grazie anche all'accesso facilitato alle informazioni garantito dal web: il consumatore apprende e si informa, tanto che cercare di celare gli aspetti negativi dell'operato della propria azienda diventa sempre più difficile.

#### **4.1.4. L'incoerenza**

L'incoerenza è una tra le più diffuse criticità nella comunicazione d'impresa in generale.

Essere incoerenti significa diffondere messaggi diversi tra l'interno e l'esterno dell'impresa oppure, semplicemente, comunicare all'esterno qualcosa che ancora non è stato appreso all'interno. Prima di tutto l'azienda dovrebbe comunicare e promuovere le attività al suo interno in modo da mettere al corrente il personale delle sue intenzioni, e solo in seguito dovrebbe comunicare coerentemente, e quindi in linea con quanto comunicato all'interno, verso l'esterno. Comunicare verso l'esterno qualcosa che non è ancora stato condiviso all'interno è inutile e, appunto, incoerente.

Un'impresa incoerente ne paga ovviamente le conseguenze soprattutto per quanto riguarda il consumatore che perde la fiducia in essa.

Un'espressione oggi molto usata per definire una buona comunicazione coerente è quella di "comunicazione integrata".

Si ha una comunicazione integrata quando, per esempio, le organizzazioni cercano di rendere coerenti i messaggi rivolti all'esterno con quelli rivolti all'interno o quando la comunicazione on-line è sinergica con quella offline (Muzi Falconi 2005, p. 83).

## **4.2. Le opportunità nella comunicazione della RSI**

La comunicazione della RSI, oltre ad avere molti aspetti critici e problematici come quelli sopra citati, può offrire, alle imprese che decidono di adottarla, molte opportunità.

La RSI permette infatti di valorizzare i fattori distintivi e identitari dell'impresa, consente di migliorare le relazioni con i diversi pubblici, di far crescere il livello di partecipazione dei soggetti con i quali l'impresa entra in contatto e di aumentarne la fiducia. Diventa quindi uno strumento utile a trasmettere e diffondere i valori dell'impresa (Sobrero in Ferrari 2009, p. 225).

Un corretto utilizzo della comunicazione della RSI aiuta l'organizzazione a svilupparsi e mettersi al riparo da eventuali rischi per la sua reputazione, a consolidare la sua presenza sul mercato e a gestire in modo più soddisfacente il rapporto con dipendenti e collaboratori.

La comunicazione della RSI risponde alla sempre crescente richiesta dei consumatori di un maggior impegno dell'impresa a favore della società e la RSI si svilupperà ancora di più quando la pressione dei consumatori diventerà tanto forte da "costringere" le imprese ad adeguare i loro comportamenti e la loro comunicazione a nuovi valori che nascono dal basso: più attenzione verso il clima e l'ambiente, maggiore sicurezza nei prodotti, più rispetto per i diritti dei dipendenti e delle persone in generale (Sobrero in Ferrari 2009, p. 225).

Una parte ovviamente importante della comunicazione della RSI è quella dei contenuti. Comunicare la responsabilità sociale d'impresa può significare affrontare temi concreti come le caratteristiche del prodotto, la qualità del processo, la ricerca e le innovazioni messe in pratica; ma può anche significare comunicare i valori, trasmettere i principi e trasferire le visioni di una realtà aziendale.

Uno dei compiti della comunicazione della RSI può essere quello di educare il consumatore verso comportamenti più responsabili ma per fare questo l'impresa deve impegnarsi in primis a praticare e sostenere attività socialmente responsabili.

Solo così potrà farsi promotrice del cambiamento e della necessità di una trasformazione dei comportamenti dei singoli cittadini puntando sullo sviluppo di una coscienza etica individuale.

Sebbene ci sia chi pensa che la comunicazione possa avere un ruolo solo marginale nella modifica delle abitudini delle persone, questo diventa meno vero quando a comunicare sono le grandi imprese che propongono campagne istituzionali o commerciali, mettendo in campo risorse significative. In questo caso il valore del cambiamento viene trasferito più velocemente e più efficacemente al cittadino-consumatore.

#### **4.2.1. L'identità**

L'impresa che sceglie di posizionare il proprio marchio come socialmente responsabile ha l'opportunità di utilizzare la comunicazione per distinguersi dai propri concorrenti, scegliendo di comunicare il proprio brand come portatore di valori sociali e non solo economici.

Il tema dell'identità del brand è oggi molto sentito: l'organizzazione che decide di qualificarsi come "diversa" rispetto ai concorrenti sceglie la strada più difficile ma anche quella più attenta alle esigenze e allo sviluppo della società (Sobrero in Ferrari 2009, p. 228).

Un bell'esempio di campagna che posiziona la marca in modo "speciale" nella mente dei consumatori è quello di "*Dove, per una bellezza autentica*", dove la differenza

rispetto alle altre marche di prodotti per la cura del corpo è molto sentita poiché nella campagna di Dove non viene ostentata una bellezza irrealistica ma ne viene promossa una, appunto, autentica. Dove ha percorso così una strada diversa rispetto ai suoi concorrenti, facendo spiccare la sua identità differente e attenta.

#### **4.2.2. La fiducia**

La scelta di impegnarsi nella comunicazione della RSI può essere utile all'impresa per rafforzare le sue relazioni, creare nuovi rapporti e ridurre i rischi per la sua reputazione. La capacità di ottenere fiducia è fondamentale per l'impresa che, per conquistarla e mantenerla, deve comunicare in modo chiaro e trasparente con i suoi stakeholder, e ciò significa non nascondere i problemi passati o le criticità che l'organizzazione deve ancora affrontare.

Se il legame fiduciario tra azienda e stakeholder si spezza possono crearsi problemi di reputazione per l'impresa che possono poi trasformarsi in problemi finanziari ed economici.

Per creare fiducia vi sono aziende che richiedono la collaborazione dei loro stakeholder e opinion leader nella fase di messa a punto degli strumenti di comunicazione della RSI: Coop Adriatica, per esempio, dal 2002 prepara un "bilancio preventivo di sostenibilità" che sottopone a stakeholder ed esperti ai quali viene chiesto di segnalare eventuali problematiche (Sobrero in Ferrari 2009, p. 230).

Ciò che consente all'impresa di mantenere alto il livello di fiducia dei suoi interlocutori è proprio una comunicazione che informi dei problemi dell'azienda, che li coinvolga nell'evidenziare le problematiche e che comunichi loro se e come troverà la soluzione a queste.

La creazione di un clima di fiducia tra l'impresa e gli stakeholder è uno dei risultati più interessanti che la comunicazione della RSI possa portare.

#### **4.2.3. La relazione**

Elemento fondamentale per un'organizzazione è la consapevolezza di essere parte della società e di capire quanto siano importanti le capacità di ascolto, dialogo e coinvolgimento per creare relazioni e rapporti costruttivi con tutti gli interessati. Da questo punto di vista la comunicazione diventa uno strumento che permette all'impresa di costruire relazioni capaci di generare valore.

L'approccio alla comunicazione è molto cambiato rispetto al passato: se prima si pensava che l'ascoltare i diversi pubblici fosse solo un fastidioso dovere, oggi sempre più imprese credono che avere relazioni con gli stakeholder sia importante per poter contare su visioni e punti di vista diversi, infatti il dialogo con gli stakeholder non serve all'impresa solo per vedere legittimato il proprio ruolo sociale, ma anche per integrare realtà diverse nel proprio modo di vivere il mercato e quindi di sviluppare il proprio business (Sobrero in Ferrari 2009, p. 231).

La relazione e la collaborazione con gli enti locali è uno degli obiettivi principali di un'impresa attenta al dialogo e allo scambio e, anche in questo ambito, la comunicazione risulta utile per migliorare il rapporto con la comunità dove l'impresa opera. Il dialogo diventa una componente vitale soprattutto in casi di insediamenti produttivi "difficili" per i quali è necessario ottenere il consenso della comunità. Confronto e scambio si rivelano così strumenti importanti, utili per evitare situazioni di crisi e per aiutare l'impresa a raggiungere gli obiettivi prefissati.

All'interno della rete di relazioni di un'impresa coprono un ruolo importante le Organizzazioni Non Profit, molto spesso chiamate a gestire servizi di carattere sociale e ambientale sul territorio. Molte di queste associazioni si sono ormai dotate di strutture e di professionalità in grado di dialogare efficacemente con gli uffici marketing delle grandi aziende. Tutto questo anche perché si sta sempre più sviluppando un contesto in cui i cittadini e le organizzazioni che li rappresentano chiedono con maggior forza alle imprese di farsi carico di almeno una parte delle problematiche del territorio.

Questo significa, per esempio, contribuire all'inserimento di persone in difficoltà attraverso l'affidamento di alcune attività a cooperative sociali di tipo B (che prevedono, cioè, l'impiego di persone affette da varie forme di disagio), oppure affidare la raccolta differenziata, la gestione di servizi di manutenzione, la produzione di componenti tecniche a imprese sociali o, ancora, sostenere scuola e università attraverso la creazione di borse di studio o progetti di ricerca.

Modalità diverse accomunate da un unico obiettivo: creare relazioni solide e durature attraverso la comunicazione per migliorare il livello di fiducia tra l'impresa e gli attori sociali del territorio (Sobrero in Ferrari 2009, p. 232).

#### **4.2.4. La partecipazione**

La dimensione della partecipazione prende vita attraverso una comunicazione che punta allo sviluppo della collaborazione attiva tra l'impresa e i suoi stakeholder. Qualsiasi prodotto della comunicazione, sia esso un report, un bilancio sociale o un codice etico, risulterà più efficace se sarà realizzato con la partecipazione di più soggetti interessati, coinvolti e attivi nella collaborazione.

Molte aziende sono oggi attente alla partecipazione e cercano di svilupparla facendo prendere sempre più parte attiva ai diversi pubblici interessati.

De Cecco e ERG, aziende impegnate nello sviluppo di pratiche di RSI, hanno partecipato a “Dal Dire al Fare – Il Salone della Responsabilità Sociale d’Impresa 2010” (al convegno sarà dedicato il capitolo 7 della trattazione), sottolineando come la partecipazione sia uno degli elementi principali del loro impegno verso la collaborazione e il miglioramento delle loro attività.

Durante il convegno del Salone della RSI, Andrea Amadio di De Cecco ha ricordato che, nella loro azienda, i consumatori vengono resi sempre più partecipi delle attività dell’azienda e vengono coinvolti in prima persona così che l’azienda possa sapere cosa pensano e possa agire maggiormente in linea con le loro esigenze ed aspettative.

L’attenzione dell’azienda verso la partecipazione e il coinvolgimento viene sottolineata anche attraverso il sito web di De Cecco, nell’area dedicata alla CSR (Corporate Social Responsibility) dove si evince l’importanza che l’azienda dà ad una comunicazione chiara e trasparente al fine di condividere la sua visione etica e responsabile con i propri stakeholder, in particolare con i consumatori:

“La visione etica, patrimonio aziendale, è importante che diventi patrimonio comune e per far questo occorre comunicarla in maniera chiara ed efficace agli interlocutori in senso allargato dell’impresa. In quest’ottica abbiamo creato questa sezione dedicata alla Corporate Social Responsibility: desideriamo che tutti Voi che, visitando il nostro sito, entrate nel nostro mondo, conosciate e siate partecipi anche delle innumerevoli iniziative che ci vedono impegnati attivamente nella diffusione, e sviluppo, della nuova cultura della Responsabilità Sociale d’Impresa.”

Lucia Bormida, direttore di relazioni istituzionali ed internazionali del Gruppo ERG, ha ricordato la specializzazione dell'azienda su attività territoriali che agiscono e rimangono sul lungo periodo: ERG mette a punto delle indagini per comprendere quali siano le esigenze del territorio nel quale opera ascoltando i cittadini interessati, per esempio, dalla presenza di un impianto produttivo, al fine di gestire al meglio la convivenza e ridurre gli impatti ambientali.

Il risveglio di una partecipazione territoriale, stimolata da un soggetto trainante in grado di incitare una comunicazione tra attori diversi, è una delle concretizzazioni più importanti della RSI poiché coinvolge soggetti direttamente interessati e, grazie all'ascolto, può portare benefici durevoli e quindi (questo a favore delle imprese) generare consenso.

### **4.3. Gli strumenti**

La condivisione delle attività dell'azienda diventa molto importante per ottenere il consenso del personale, della clientela e dell'opinione pubblica in generale.

Spesso i consumatori fanno scelte che premiano le aziende con le quali si identificano e con le quali condividono scelte di responsabilità sociale, per questo diventa fondamentale far sapere a tutti gli stakeholder cosa l'azienda pensa, fa e come opera. Ciò non è da considerarsi come cosa superflua e utile solamente agli stakeholder, ma, anzi, deve essere visto come utile soprattutto all'azienda che, grazie alla condivisione del suo pensiero, ricaverà consenso e, parallelamente, guadagno.

Gli strumenti per la comunicazione della responsabilità sociale d'impresa sono molti e tutti risultano adatti, anche se con le loro diversità, a far conoscere le attività e l'impegno dell'impresa ai suoi stakeholder.

#### **4.3.1. Il bilancio sociale**

Il bilancio sociale risulta essere lo strumento più indicato per dare visibilità alle domande e alle necessità d'informazione e trasparenza degli interessati. Consiste in un sistema di rendicontazione quantitativa/qualitativa tra l'impresa e l'intera collettività che delinea un quadro completo dell'interdipendenza tra i fattori economici e quelli sociopolitici connessi alle scelte fatte (Casotti 2005, p. 35).

Rappresenta la certificazione di un profilo etico e legittima il ruolo di un soggetto agli occhi della comunità di riferimento in termini soprattutto morali; è la prova che un soggetto economico persegue i propri interessi contribuendo a migliorare la qualità della vita della società in cui è inserito.

Il bilancio sociale deve descrivere in maniera analitica i costi che sono stati sostenuti dall'impresa e che trovano una giustificazione solo nell'impegno sociale di questa, rappresentando un vantaggio per le diverse categorie di stakeholder.

Esso è uno strumento fondamentale per migliorare le relazioni sia sociali sia industriali, per rafforzare nella società la percezione positiva delle azioni dell'azienda socialmente responsabile e per accrescere la legittimazione e il consenso della collettività.

Il bilancio sociale di un'impresa può essere realizzato a partire da alcune aree di rilevanza etica per l'azienda: i dipendenti, e a questo proposito verranno considerati assunzioni e licenziamenti, rispetto dei principi di pari opportunità, garanzia dei diritti sindacali, giuste retribuzioni e condizioni di lavoro; i consumatori, attraverso la valutazione della sicurezza dei prodotti offerti e la veridicità dei messaggi promozionali; l'ambiente e il rapporto con la comunità attraverso la valutazione delle relazioni con le altre istituzioni e del modello culturale trasmesso (Mariano 2005, p. 76).

Il bilancio sociale può avere obiettivi diversi a seconda di ciò che vuole comunicare e, principalmente, viene realizzato per la comunicazione esterna o interna, per migliorare l'organizzazione, come strumento istituzionale, come mezzo per elaborare una strategia sociale e per definire la propria missione sociale.

In sintesi, un bilancio sociale dovrebbe:

- evidenziare l'impatto positivo delle attività dell'impresa responsabile nella società;
- dimostrare che lo scopo dell'impresa non è solamente quello di creare profitto ma anche quello di porre attenzione ai problemi della comunità;
- fornire la dimostrazione dei risultati ottenuti rispetto al passato ed in conseguenza della messa a punto di politiche di RSI;

- fungere da elemento portante per lo sviluppo di un sistema democratico e trasparente;
- essere uno strumento di riflessione per l'azienda in merito al suo impegno per migliorare i prodotti e i servizi, il rapporto con i consumatori, la sicurezza sul luogo di lavoro ed il rispetto dell'ambiente;
- essere uno strumento di rendicontazione delle ricadute in termini di utilità e legittimazione.

#### **4.3.2. Il bilancio ambientale**

Il bilancio ambientale è un documento informativo nel quale vengono descritte le principali relazioni tra l'impresa e l'ambiente e che viene pubblicato volontariamente allo scopo di comunicare direttamente con il pubblico interessato.

Questo documento ha alcuni punti di contatto con il bilancio sociale ed in particolare il fatto di rivolgersi ad alcuni stakeholder comuni come politici, pubblico interno (management, dipendenti, azionisti), mercato (concorrenti, fornitori, consumatori), soggetti pubblici e finanziari come organizzazioni ambientaliste, associazioni dei lavoratori, mass-media ed istituzioni scientifiche.

Nel bilancio ambientale sono contenuti gli indicatori:

- di gestione ambientale, che valutano l'impegno dell'impresa nel controllo degli aspetti ambientali;
- ambientali assoluti, che misurano in modo assoluto l'entità dei fattori d'impatto generati dall'impresa;
- di prestazione ambientale, che valutano l'efficienza ambientale svincolandosi dalle fluttuazioni del livello di produzione;

- di effetto potenziale, che valutano l'effetto che potrebbe produrre l'attività dell'impresa sull'ambiente;
- di effetto ambientale, che valutano le variazioni effettive dell'ambiente dovute all'attività dell'impresa.

I bilanci ambientali possono poi essere distinti in due categorie principali, a seconda della dimensione aziendale cui fanno riferimento: vi sono i bilanci ambientali di sito, quando i dati e le informazioni si riferiscono a singoli impianti o stabilimenti produttivi; e i bilanci ambientali di corporate, quando le informazioni e i dati riguardano, invece, un'impresa multisito (Mariano 2005, p. 78).

#### **4.3.3. Il codice etico**

Il codice etico è definibile come un “contratto sociale” tra l'impresa e i suoi stakeholder con il quale l'impresa annuncia pubblicamente di essere consapevole dei suoi obblighi di cittadinanza, di aver sviluppato politiche e pratiche aziendali coerenti con questi obblighi e di essere in grado di attuarle attraverso appropriate strutture organizzative ed eventuali sanzioni.

In Italia, nell'ultimo decennio, si è registrato un maggiore interesse da parte delle imprese per questo documento e sempre più aziende hanno deciso di adottarlo.

La gestione dell'etica in azienda esige l'adozione di un approccio fondato sull'idea di integrità morale che leghi il rispetto delle leggi alla responsabilità morale manageriale (Casotti 2005, p. 18).

La creazione di una cultura aziendale ispirata all'etica richiede un piano di lavoro ed un programma in cui la stesura di un codice di condotta aziendale diventa un importante primo passo verso la costruzione di un'azienda etica. Introdurre l'etica nei rapporti

aziendali significa creare un coinvolgimento sia dei comportamenti aziendali sia di quelli individuali e l'applicazione di principi etici deve prevedere sia il rispetto delle leggi sia il rispetto dei valori morali, come la salvaguardia dei diritti personali e aziendali, l'integrità, l'imparzialità e la solidarietà.

La comunicazione del codice diventa poi vitale per assicurarne il rispetto.

Il codice etico è elaborato volontariamente dall'azienda ed indica i diritti, i doveri e le responsabilità con cui l'impresa intende agire nei confronti di tutti i suoi stakeholder.

E' uno strumento di cui le imprese si dotano per integrare le norme giuridiche già esistenti con quelle inerenti alle questioni ambientali, sociali ed economiche, e con il quale dichiarano la propria politica comportamentale in merito.

Generalmente la struttura del codice etico viene sviluppata su cinque livelli:

1. i principi etici e sociali che interpretano la missione aziendale e ne indicano il modo più corretto di portarla a termine;
2. le norme etiche per le relazioni dell'impresa con i vari stakeholder;
3. gli standard etici di comportamento e quindi: principio di legittimità morale, equità ed eguaglianza, tutela della persona, trasparenza, imparzialità, tutela dell'ambiente e tutela della salute;
4. le sanzioni interne per la violazione delle norme del codice;
5. gli strumenti di attivazione: solitamente l'attuazione dei principi contenuti nel codice è affidata ad un comitato etico che ha i compiti di diffondere la conoscenza e la comprensione del codice in azienda, monitorarne l'effettiva attivazione, ricevere segnalazioni in merito a violazioni, effettuare indagini e comminare sanzioni.

Il codice etico risulta molto importante soprattutto quando riguarda le responsabilità di cui deve farsi carico un'azienda che opera in Paesi privi di tutela dei diritti umani o dell'ambiente o dove anche norme minime obbligatorie solitamente non vengono rispettate (Casotti 2005, p. 19).

Riassumendo, il codice etico (o di condotta aziendale) è uno strumento di gestione con cui l'impresa:

- evidenzia, rafforza e preserva i tratti fondamentali della sua identità;
- contribuisce a modificare comportamenti devianti;
- rafforza il senso di appartenenza dei dipendenti, fondamentale per il buon funzionamento dell'impresa;
- tende a ridurre gli atti illeciti commessi dai dipendenti per ignoranza;
- evidenzia le norme etiche per le relazioni tra l'impresa e i diversi stakeholder;
- crea fiducia negli stakeholder e nel pubblico.

Il codice etico è, inoltre, uno strumento di tutela per l'azienda: se un dipendente a conoscenza del codice compie un reato, il diritto non colpirà l'intera impresa ma solo il singolo che, pur essendo stato messo a conoscenza dall'impresa dell'esistenza di un codice etico, l'ha violato.

Per la stesura dei codici etici, la Commissione Europea raccomanda che siano basati su autorevoli punti di riferimento internazionali, che includano meccanismi adeguati per la valutazione e la verifica della loro attuazione e che, elemento fondamentale, coinvolgano gli stakeholder nella loro elaborazione, implementazione e monitoraggio.

Le parole d'ordine per far condividere a tutto il personale i valori del codice etico sono quindi dialogo e partecipazione. Molte imprese oggi scelgono di adottare codici di condotta per orientare le loro politiche di responsabilità sociale. Questi strumenti

risultano utili solo se vengono adottati volontariamente dall'impresa, se sono coerenti con le sue specificità e se sono il risultato di una riflessione approfondita e condivisa in merito ai valori, agli obiettivi perseguibili e agli strumenti necessari per raggiungerli.

#### **4.3.4. La Carta dei Valori**

La Carta dei Valori d'impresa è uno dei documenti principali che certifica l'impegno di un'impresa responsabile. Questo documento è l'ultimo in senso cronologico ed è nato dopo attente considerazioni strategiche da parte dei vertici aziendali.

La Carta dei Valori codifica i valori e i principi di riferimento assunti dall'impresa nell'esercizio della sua missione. La motivazione di questo documento risiede nell'esigenza di un'enunciazione esplicita e responsabilmente condivisa di alcuni essenziali nuclei di significati ideali cui conformare le scelte di comportamento (Casotti 2005, p. 13). La Carta dei Valori è costituita da nove valori/principi di riferimento ed il valore principale su cui si fonda è sicuramente il principio di equità. Si tratta di un principio etico generale a cui devono ispirarsi tutti i dipendenti ad ogni livello di responsabilità. Esso si specifica nei criteri di trasparenza, correttezza, efficienza, spirito di servizio, collaborazione e valorizzazione delle risorse umane.

I nove valori della Carta sono:

1. la centralità della persona, il rispetto della sua integrità fisica e culturale ed il rispetto dei suoi valori di interrelazione;
2. la valorizzazione delle risorse umane attraverso percorsi di accrescimento professionale e di partecipazione agli scopi dell'impresa;
3. il rispetto e la tutela dell'ambiente;

4. l'attenzione ai bisogni e alle aspettative legittime degli interlocutori interni ed esterni per migliorare il clima di appartenenza ed il grado di soddisfazione;
5. l'affidabilità dei sistemi e delle procedure di gestione per la massima sicurezza degli addetti, della collettività e dell'ambiente;
6. l'efficienza, l'efficacia e l'economicità dei sistemi gestionali per accrescere costantemente i livelli di redditività e di competitività dell'impresa;
7. l'impegno costante nella ricerca e nello sviluppo, in tutte le aree di intervento, per favorire e perseguire il massimo grado di innovazione;
8. la correttezza e la trasparenza dei sistemi di gestione in conformità alle norme e alle convenzioni vigenti, nei riguardi delle componenti interne ed esterne dell'impresa;
9. l'interrelazione con la collettività e con le sue componenti.

#### **4.3.5. La certificazione SA8000**

L'evoluzione del mercato internazionale permette sia alle grandi sia alle piccole e medie imprese di produrre i propri prodotti in zone diverse: sempre più spesso, infatti, le aziende trasferiscono la loro produzione in altri Paesi, dove solitamente vi è una minore pressione fiscale e anche un minor costo del personale. Questo scenario pone interrogativi etici in relazione alla responsabilità sociale d'impresa, nel senso che alle nuove sfide della globalizzazione non dovrebbe corrispondere un abbassamento dei diritti dei lavoratori (Casotti 2005, p. 37).

La norma SA8000 è il primo standard diffuso a livello internazionale circa la responsabilità sociale d'impresa e al quale si aderisce volontariamente. La norma implica da parte delle imprese un approccio al tema della qualità e della gestione delle

risorse umane che tiene conto non solo di ciò che si produce ma, soprattutto, di come si produce.

La norma SA8000 è volta a certificare alcuni aspetti della gestione aziendale attinenti alla responsabilità sociale d'impresa come il rispetto dei diritti umani, il rispetto dei diritti dei lavoratori, la tutela contro lo sfruttamento dei minori, le garanzie di sicurezza e salubrità sul posto di lavoro.

Si differenzia dai codici elaborati dalle aziende offrendo un maggiore garanzia data da un controllo esterno, effettuato da terzi, teso a verificare il rispetto degli standard previsti. La norma SA8000 si caratterizza per la sua flessibilità in quanto può essere applicata sia nei Paesi in via di sviluppo sia nei Paesi industrializzati, da aziende di piccole e grandi dimensioni e da enti del settore privato e del settore pubblico.

La norma è stata elaborata nel 1977 a New York dal Social Accountability International, organismo che riunisce a livello internazionale i rappresentanti di governi, università, sindacati, enti di certificazione e società di consulenza.

Le principali motivazioni che spingono un'organizzazione ad aderire allo standard SA8000 sono:

- preservare la credibilità e la reputazione aziendale: l'attenzione verso la realtà circostante, attraverso un sistema di gestione della responsabilità sociale, genera nel mercato un'immagine positiva dell'azienda, che si riflette in una maggiore rispettabilità del marchio;
- maggiore fiducia da parte dei consumatori e delle organizzazioni sociali: la fiducia della parti interessate è accresciuta dalla dimostrazione del rispetto dei principi etici e sociali;

- miglioramento dei rapporti con le istituzioni: il rispetto dei requisiti di responsabilità sociale facilita le relazioni con le istituzioni deputate al controllo di specifici adempimenti (per esempio: enti di controllo per la sicurezza);
- controllo dell'eticità e della correttezza sociale nella catena dei fornitori: l'impresa, attraverso l'attenzione di una terza parte indipendente accreditata, dimostra che i principi di responsabilità sociale sono rispettati nell'intera catena dei fornitori e dei sub-fornitori;
- miglioramento del clima aziendale: i lavoratori si sentono tutelati dall'impresa in cui operano, che si assume impegni precisi per il miglioramento continuo delle condizioni di lavoro e si sentono maggiormente coinvolti nel raggiungimento degli obiettivi aziendali.

La SA8000 prevede otto requisiti che devono essere soddisfatti dall'azienda che richiede la certificazione e che sono connessi ai fondamentali diritti umani dei lavoratori (Mariano 2005, p. 79). Attraverso il rispetto di questi l'azienda può ottenere la certificazione con la quale viene dimostrato che l'organizzazione soddisfa i requisiti di responsabilità sociale della norma.

La certificazione sociale SA8000 prevede quindi la soddisfazione di otto requisiti sociali che riguardano:

1. il lavoro infantile: è proibito lo sfruttamento del lavoro minorile;
2. il lavoro forzato: è proibito ottenere un servizio attraverso l'uso di minacce o la richiesta di denaro;
3. salute e ricchezza sul lavoro: l'impresa deve rispettare gli standard minimi per un ambiente di lavoro sicuro e salubre, deve cercare di prevenire incidenti e malattie minimizzando le cause di pericoli insiti nel luogo di lavoro;

4. libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva: deve essere consentito il diritto di iscriversi o dare vita ad un sindacato e di richiedere un contratto collettivo senza che ciò generi ritorsioni o intimidazioni verso i lavoratori;
5. discriminazione: non vi devono essere discriminazioni di razza, casta, nazionalità, religione, disabilità, età, sesso, preferenze sessuali, appartenenza sindacale o politica;
6. procedure disciplinari: sono punite le punizioni corporali, la coercizione fisica e mentale, l'ingiuria nei confronti dei lavoratori;
7. orario di lavoro: deve essere quello stabilito dalla normativa in vigore;
8. remunerazione: le retribuzioni devono rispettare i minimi di legge.

#### **4.3.6. ISO 26000: la nuova guida sulla responsabilità sociale**

La ISO 26000 è una nuova norma per la responsabilità sociale d'impresa messa a punto dall'International Organization for Standardization (ISO). Approvata l'1 novembre 2010, è una "guida sulla responsabilità sociale" a tutto tondo che mira a responsabilizzare tutti i tipi di organizzazioni riguardo l'impatto delle loro attività sulla società e sull'ambiente. Non si tratta di uno standard di certificazione ma di una guida armonizzata per tradurre principi e idee in azioni efficaci, affinando *best practices* già sviluppate e contribuendo a diffonderle per il bene della comunità internazionale. Responsabilità, trasparenza, etica, rispetto degli stakeholders, rispetto della legge, degli standard di comportamento internazionali e dei diritti umani sono gli elementi principali proposti da questa nuova guida. Dopo un lungo iter burocratico, durato cinque anni, che ha coinvolto i rappresentanti di cento paesi e quaranta organizzazioni internazionali, la

ISO 26000 è stata approvata con il 94% dei consensi. Dal mondo dell'impresa a quello delle istituzioni, dal mondo del lavoro alle organizzazioni consumeriste e non governative; tutti i principali portatori di interesse sono stati adeguatamente rappresentati. E anche l'Italia ha giocato il suo ruolo in sede di elaborazione, grazie alla nutrita delegazione dell'Uni (Ente Nazionale Italiano di Unificazione) la cui Commissione ha già ipotizzato iniziative di diffusione e divulgazione della nuova norma. Non essendo un documento di specifiche tecniche in base al quale ottenere una certificazione di conformità, la ISO 26000 non rimpiazzerà le esistenti attività di responsabilità sociale, bensì contribuirà a valorizzarle ulteriormente. La norma, infatti, è una guida che illustra le migliori pratiche in tema di responsabilità sociale sinora sviluppate nel settore pubblico e privato. Uno strumento importante visto che una politica di responsabilità sociale impatta positivamente anche su un cambio d'atteggiamento da parte dei consumatori nella propensione all'acquisto dei prodotti dell'azienda, e sulla fiducia di cui l'azienda stessa gode presso gli investitori ed i risparmiatori. Questa guida potrebbe, infatti, porre le basi per rapporti più sostenibili e un mercato più equo, oltre che aiutare i consumatori a compiere scelte più informate nell'acquisto di prodotti e servizi, ma anche nei rapporti con la pubblica amministrazione. Un'impresa che sceglie, sempre volontariamente, di aderire alla guida ISO 26000 ottiene diversi benefici, tra i quali:

- vantaggi competitivi;
- reputazione;
- abilità nell'attrarre e mantenere i lavoratori e i clienti;
- mantenimento della motivazione, dell'impegno e della produttività dei dipendenti;

- ottenimento di una panoramica completa su investitori, azionisti, donatori, sponsor e comunità finanziaria;
- migliori relazioni con società, amministrazioni, media, fornitori, peers e comunità in cui l'azienda opera.

La ISO 26000 è utile per qualsiasi tipo di organizzazione e fornisce delle linee guida volte a spiegare le principali caratteristiche della RSI:

1. concezioni, termini e definizioni della responsabilità sociale d'impresa;
2. contesto, orientamento e caratteristiche della responsabilità sociale;
3. principi e pratiche connessi alla responsabilità sociale;
4. soggetti, problematiche ed argomenti principali della responsabilità sociale;
5. integrazione, implementazione e promozione di comportamenti socialmente responsabili all'interno dell'impresa e della sua sfera di influenza;
6. identificazione e coinvolgimento degli stakeholder;
7. impegno nella comunicazione della responsabilità sociale d'impresa.

Il principale intento della norma è quello di assistere l'organizzazione nel contributo allo sviluppo sostenibile. Incoraggia l'impresa ad andare oltre il rispetto delle leggi, pur ricordando che ciò è una delle molte parti della responsabilità sociale. La ISO 26000, inoltre, sprona le imprese a trovare nuovi strumenti ed iniziative per sviluppare la responsabilità sociale. Per la norma, un'organizzazione dovrebbe considerare, durante il suo operato, la società, l'ambiente, la legge, la politica e la cultura.

La guida propone sette temi principali verso i quali ogni organizzazione dovrebbe porre attenzione. Questi temi, presentati nel testo della guida attraverso specifiche sezioni dedicate, sono:

1. l'organizzazione aziendale;

2. i diritti umani: con tutte le tematiche di discriminazione, diritti civili, politici, economici, sociali e culturali, principi e diritti dei lavoratori;
3. le pratiche di lavoro: comprendenti le relazioni tra i dipendenti, le condizioni di lavoro, il dialogo sociale, la salute e la sicurezza sul posto di lavoro, l'aggiornamento per i dipendenti;
4. l'ambiente: prevenzione dell'inquinamento, uso di risorse rinnovabili, impegno verso la problematica del cambiamento climatico, protezione dell'ambiente, della biodiversità e ripristino degli habitat naturali;
5. le buone pratiche: anticorruzione, competizione leale, promozione della responsabilità sociale nella catena dei valori, rispetto del diritto di proprietà;
6. i consumatori: promozione di strategie di marketing leale, informazione reale ed obiettiva, contratti leali, attenzione per la salute e la sicurezza del consumatore, consumo sostenibile, attenzione verso i servizi, i reclami e le soluzioni di problemi, protezione dei dati e rispetto della privacy del consumatore, facile accesso ai servizi fondamentali, attenzione all'educazione e alla consapevolezza dei consumatori;
7. il coinvolgimento e la valorizzazione della comunità: creazione di impiego e sviluppo delle principali risorse dell'area, sviluppo delle tecnologie, creazione di ricchezza e reddito, salute e investimento sociale.



Fig. 3 – I sette temi della responsabilità sociale proposti nella ISO 26000.

Al fine di indirizzare le imprese che vogliono intraprendere la giusta strada verso la responsabilità sociale d'impresa, la ISO 26000 offre un aiuto per capire al meglio la RSI, descrivendo i suoi principi, le sue condizioni, agevolando la comprensione della pratica del coinvolgimento degli stakeholder e fornendo esempi concreti; tutto questo mettendo a disposizione sette linee guida presentate sotto la seguente forma:

<i>Clause title</i>	<i>Clause number</i>	<i>Description of clause contents</i>
Scope	Clause 1	Defines the scope of ISO 26000 and identifies certain limitations and exclusions.
Terms and definitions	Clause 2	Identifies and provides the definition of key terms that are of fundamental importance for understanding social responsibility and for using ISO 26000.
Understanding social responsibility	Clause 3	Describes the important factors and conditions that have influenced the development of social responsibility and that continue to affect its nature and practice. It also describes the concept of social responsibility itself – what it means and how it applies to organizations.  The clause includes guidance for small and medium-sized organizations on the use of ISO 26000.
Principles of social responsibility	Clause 4	Introduces and explains the principles of social responsibility.
Recognizing social responsibility and engaging stakeholders	Clause 5	Addresses two practices of social responsibility: an organization's recognition of its social responsibility, and its identification of and engagement with its stakeholders. It provides guidance on the relationship between an organization, its stakeholders and society, on recognizing the core subjects and issues of social responsibility and on an organization's sphere of influence.
Guidance on social	Clause 6	Explains the core subjects and associated issues relating to

responsibility core subjects		social responsibility. For each core subject, information has been provided on its scope, its relationship to social responsibility, related principles and considerations, and related actions and expectations.
Guidance on integrating social responsibility throughout an organization	Clause 7	Provides guidance on putting social responsibility into practice in an organization. This includes guidance related to: understanding the social responsibility of an organization, integrating social responsibility throughout an organization, communication related to social responsibility, improving the credibility of an organization regarding social responsibility, reviewing progress and improving performance and evaluating voluntary initiatives for social responsibility.
Examples of voluntary initiatives and tools for social responsibility	Annex A	Presents a non-exhaustive list of voluntary initiatives and tools related to social responsibility that address aspects of one or more core subjects or the integration of social responsibility throughout an organization.
Abbreviated terms	Annex B	Contains abbreviated terms used in ISO 26000.
Bibliography	Annex B	Includes references to authoritative international instruments and ISO standards that are referenced in ISO 26000 as source material.

Tab. 1 – Le linee guida della ISO 26000 presentate nel sito ufficiale <http://www.iso.org>.

Prima di implementare le linee guida proposte dall'ISO 26000, un'organizzazione dovrebbe, quindi, considerare e capire le caratteristiche della responsabilità sociale e la sua relazione con lo sviluppo sostenibile, ricordarne i principi e relazionarli ad ogni diversa tematica. Un'organizzazione, inoltre, dovrebbe, prima di analizzare i temi e le problematiche principali della responsabilità sociale, ricordare due pratiche fondamentali: riconoscere di dover essere socialmente responsabile all'interno della propria sfera d'influenza e identificare e coinvolgere i suoi stakeholder.

Una volta appresi i principi e identificati i temi e le problematiche fondamentali, un'organizzazione dovrà cercare di integrare la responsabilità sociale d'impresa nelle sue attività e decisioni, utilizzando la guida offerta dalla ISO 26000 che accompagna l'organizzazione nella strada verso la responsabilità sociale, ricordandole l'importanza della comunicazione e della revisione delle proprie attività.

L'adozione della guida ISO 26000 è prettamente volontaria e approcciabile da un'impresa che voglia far diventare lo sviluppo sostenibile uno dei suoi principali obiettivi.

#### **4.4. RSI e nuove tecnologie**

Tutti questi strumenti risultano molto utili per comunicare l'impegno di un'azienda nella responsabilità sociale. Il punto fondamentale diventa, però, capire come diffondere il proprio operato e cercare un modo efficace per far conoscere il proprio impegno agli interessati.

Uno degli stakeholder principali a cui bisogna pensare di trasmettere le proprie attività è il consumatore che, anche se sempre più interessato alle attività delle imprese, spesso non sa come e dove recepire le informazioni a lui più utili.

L'avvento dei nuovi media e il grande sviluppo della rete hanno fatto sì che uno dei modi più veloci ed efficaci per far conoscere qualcosa a qualcuno sia proprio attraverso l'utilizzo di Internet.

Ogni azienda ormai ha un proprio sito web attraverso il quale si fa conoscere e diffonde la propria storia e le proprie informazioni. Sempre più spesso in questi siti si trovano anche sezioni dedicate al tema della RSI, dove si può leggere di iniziative portate avanti dall'impresa o dove è possibile consultare il bilancio sociale dell'organizzazione.

Molte imprese considerano, così, Internet utile per diffondere le proprie attività di RSI soprattutto verso un consumatore sempre più attento, curioso e tecnologico.

Internet, però, si rivela anche uno strumento utile al consumatore per influenzare le attività delle imprese, e questo attraverso il grande sviluppo del web 2.0 che, grazie a blog, forum e social network, ha dato la possibilità ai diversi attori della rete di esprimere in modo sempre più libero e semplice la propria opinione.

#### 4.4.1. “The Cluetrain Manifesto”

L'importanza di Internet nella comunicazione delle attività aziendali è emersa già nel 1999 con lo statunitense “The Cluetrain Manifesto”, un insieme di 95 tesi che presentano l'impatto di Internet sui mercati e sulle organizzazioni<sup>4</sup>.

Scritto da Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls e David Weinberger, risulta essere un vero e proprio manifesto con tanto di invito a firmarlo e condividerlo e il cui obiettivo è una riforma del linguaggio con cui le aziende comunicano nell'era di Internet.

Il Manifesto propone alle aziende di utilizzare un linguaggio più “umano” e diretto, invece di un linguaggio piatto, vuoto ed ufficiale.

Se le aziende continueranno ad utilizzare un linguaggio artificioso e ufficiale, avverte il Manifesto, non riusciranno mai a parlare ai consumatori on-line che, invece, prediligono un linguaggio semplice e chiaro:

14. “Le aziende non parlano con la stessa voce di queste nuove conversazioni in rete. Vogliono rivolgersi a un pubblico on-line, ma la loro voce suona vuota, piatta, letteralmente inumana.”

15. “Appena tra qualche anno, l'attuale "omogeneizzata" voce del business – il suono della missione aziendale e delle brochures – sembrerà artefatta e artificiale quanto il linguaggio della corte francese nel settecento.”

Le aziende dovrebbero adottare un linguaggio più conforme alle esigenze dei consumatori, con il quale essi stessi comunicano tra di loro:

---

<sup>4</sup> “The Cluetrain Manifesto” in italiano, completo delle sue 95 tesi è consultabile all'indirizzo <http://www.mestierediscriivere.com/index.php/articolo/tesi/>.

17. “Se le aziende pensano che i loro mercati on-line siano gli stessi che guardavano le loro pubblicità in televisione, si stanno prendendo in giro da sole.”
18. “Le aziende che non capiscono che i loro mercati sono ormai una rete tra singoli individui, sempre più intelligenti e coinvolti, stanno perdendo la loro migliore occasione.”
19. “Le aziende possono ora comunicare direttamente con i loro mercati. Se non lo capiscono, potrebbe essere la loro ultima occasione.”

Secondo il Manifesto, ciò che l'impresa deve capire è che l'unica possibilità che ha di comunicare e di farsi ascoltare dai consumatori è attraverso l'utilizzo di un linguaggio diretto, che sappia arrivare genuinamente ai destinatari, sempre più interessati, coinvolti e informati sulle attività delle imprese.

Le tesi sono scritte in prima persona plurale. Questi “noi” sono i comunicatori, le persone che lavorano nelle aziende, ma anche tutti i cittadini e le persone on-line, che costituiscono il vero mercato cui le aziende oggi si rivolgono.

Lo stile del “The Cluetrain Manifesto” (il significato del nome sarebbe “un treno carico di idee”) è esagerato, iperbolico, accattivante e provocatorio, il tutto per destare interesse e, senza utilizzare troppi giri di parole, mettere il lettore davanti a realtà concrete.

L'idea principale del manifesto è che, grazie ad Internet, i consumatori stiano comunicando molto velocemente e stiano diventando sempre più intelligenti ed informati, anche più delle aziende stesse. La conseguenza logica sarebbe che anche le aziende si adattassero al “nuovo” modo di comunicare dei consumatori e che riuscissero a farsi ascoltare proponendo un linguaggio meno formale e più diretto:

24. “Vanterie ampollose del tipo "Siamo posizionati per essere il primo fornitore di XYZ" non costituiscono un posizionamento.”

25. “Le aziende devono scendere dalla loro torre d’avorio e parlare con la gente con la quale vogliono entrare in contatto.”

Grazie a Internet la gerarchie vengono eliminate e non vi è più la necessità di utilizzare un linguaggio distintivo ed altezzoso: l’azienda dovrebbe così parlare in modo semplice con l’esterno perché la comunicazione risulti efficace.

Come per la comunicazione diretta verso l’esterno, anche per la comunicazione interna la rete ha portato delle novità: le Intranet permettono ai dipendenti di organizzarsi e di comunicare tra di loro:

45. “Le intranet emanano noia. Le migliori sono quelle costruite dal basso da singole persone che si impegnano per dare vita a qualcosa di molto più valido: una conversazione aziendale in rete.”

Lo stile “agguerrito” e volenteroso del manifesto si fa sentire soprattutto nelle tesi che ricordano l’intenzione dei consumatori di comunicare con le aziende:

62. “I mercati non vogliono parlare con ciarlatani e venditori ambulanti. Vogliono partecipare alle conversazioni che si svolgono dietro i firewall delle aziende.”

63. “Sveliamoci e parliamo di noi: quei mercati siamo Noi. Vogliamo parlare con voi.”

64. “Vogliamo accedere alle vostre informazioni, ai vostri progetti, alle vostre strategie, ai vostri migliori cervelli, alle vostre vere conoscenze. Non ci

accontentiamo delle vostre brochures a 4 colori, né dei vostri siti Internet sovraccarichi di bella grafica ma senza alcuna sostanza.”

Informazione diretta, veritiera, trasparente e chiara, niente artificiosità e, soprattutto, presenza di dialogo: queste sono le richieste del “The Cluetrain Manifesto”.

75. “Se volete che parliamo con voi, ditemi qualcosa. Tanto per cambiare, fate qualcosa di interessante.”

76. “Abbiamo qualche idea anche per voi: alcuni nuovi strumenti, alcuni nuovi servizi. Roba che pagheremmo volentieri. Avete un minuto?”

80. “Niente paura, potete ancora fare soldi. A patto che non sia l’unica cosa che avete in mente.”

Un’ enfasi sempre più incalzante e, a tratti, ironica che però mette a nudo la realtà: molte imprese rimangono concentrate sulla sola creazione di profitto senza valutare l’aspetto della comunicazione, che ritengono superfluo.

Niente di più sbagliato se si pensa al potere che i consumatori stanno conquistando oggi e che già nel 1999 si erano resi conto di avere nei confronti delle aziende:

89. “Il nostro potere è reale e lo sappiamo. Se non riuscite a vedere la luce alla fine del tunnel, arriverà qualcuno più attento, più interessante, più divertente con cui giocare.”

Se un’azienda non riesce a capire che la comunicazione deve essere vista come una parte integrante delle sue azioni, vi sarà sempre un’altra azienda concorrente che lo

capirà, dialogherà con il pubblico potenzialmente interessato e lo coinvolgerà fino a conquistarne la fiducia.

Il manifesto si conclude con una promessa di azione da parte dei consumatori; essi ritengono di saper già comunicare meglio delle imprese e vogliono continuare a farlo e a migliorare, nella speranza che anche le imprese seguano il loro esempio:

94. “Alle aziende tradizionali le conversazioni on-line possono sembrare confuse.

Ma ci stiamo organizzando più rapidamente di loro. Abbiamo strumenti migliori, più idee nuove, nessuna regola che ci rallenti.”

95. “Ci stiamo svegliando e ci stiamo linkando. Stiamo a guardare, ma non ad aspettare.”

#### **4.4.2. Le opportunità offerte da Internet**

Le esigenze e le criticità che si possono incontrare nella comunicazione della responsabilità sociale d'impresa sono molte, e ciò è dato anche dalle peculiarità e specificità che la differenziano dagli altri tipi di comunicazione aziendale (Del Bosco 2007, p. 519).

Le particolarità della comunicazione della RSI riguardano principalmente:

- La numerosità ed eterogeneità degli interlocutori: l'interesse per le decisioni e le attività dell'impresa è potenzialmente proprio di tutti gli stakeholder.
- La varietà delle esigenze informative: i diversi interlocutori, proprio per l'eterogeneità che li caratterizza, sono contraddistinti da necessità informative molto varie in termini di tematiche di interesse, livello di approfondimento e natura dell'informazione richiesta. Anche all'interno delle singole categorie di

stakeholder (clienti, fornitori, dipendenti, comunità locali) l'interesse per le diverse dimensioni dell'impatto sociale dell'impresa può essere molto differente. Tra i clienti, per esempio, vi sono sia soggetti interessati solamente alle caratteristiche del prodotto in termini di qualità, sicurezza ed affidabilità, sia soggetti che invece operano le proprie scelte d'acquisto considerando anche la dimensione etica dell'azienda; tra questi ultimi vi è un'ulteriore segmentazione in funzione delle problematiche cui risultano più sensibili come, per esempio, la tutela dell'ambiente o il rispetto dei diritti umani (Del Bosco 2007, p. 520). Gli interlocutori aziendali sono, inoltre, sempre più interessati a conoscere quanto l'impresa fa in favore di categorie di stakeholder diverse dalla propria e questo porta l'azienda ad impostare la comunicazione in modo da tener conto anche di questi aspetti. Un altro aspetto critico della comunicazione della RSI è che manca una standardizzazione: non vi sono obblighi informativi, come invece avviene nel caso della comunicazione economico-finanziaria, e quindi non vi sono modelli di riferimento condivisi da tutti gli interlocutori. Ciò amplifica la varietà delle esigenze informative e delle aspettative dei singoli interlocutori.

- La limitata conoscenza da parte dell'impresa delle esigenze informative dei vari interlocutori: la mappatura delle esigenze informative dei vari stakeholder risulta molto complessa e difficilmente realizzabile. Questo perché, come affermato prima, gli interlocutori aziendali sono caratterizzati dall'eterogeneità ed anche perché la sensibilità sociale si evolve e muta continuamente e rapidamente. Stakeholder precedentemente disinteressati alla dimensione sociale della performance aziendale, possono sviluppare un crescente interesse per questo aspetto, così come può aumentare la sensibilità rispetto ad una specifica

problematica cui in precedenza non si prestava molta attenzione. E' esemplare quanto avvenuto con l'aspetto della tutela dell'ambiente: nel giro di pochi decenni si è decisamente ampliato il numero di persone interessate a conoscere l'impatto ambientale delle imprese e le caratteristiche di eco-compatibilità dei prodotti, così come è aumentato il numero dei settori in cui la buona gestione della variabile ambientale è in grado di incidere positivamente sulla performance competitiva. L'aumento della sensibilità sociale si traduce sia in una modificazione dei criteri decisionali e dei fattori che influenzano l'atteggiamento verso l'impresa dei vari stakeholder, sia in un ampliamento delle esigenze conoscitive di questi stakeholder (Del Bosco 2007, p. 521).

- L'importanza della comunicazione a due vie: la difficoltà per l'impresa di avere un quadro completo ed aggiornato delle aspettative dei propri stakeholder sull'impegno sociale dell'impresa e sulla sua comunicazione, rende cruciale la capacità di instaurare un dialogo con i vari interlocutori aziendali. Per l'impresa diventa quindi fondamentale non solo trasmettere informazioni relative alla responsabilità sociale, ma anche e soprattutto raccogliere feedback dai diversi stakeholder. In questo modo l'impresa può ottenere informazioni circa le aspettative degli stakeholder in merito all'impegno sociale dell'impresa e all'importanza attribuita ai diversi ambiti della RSI; ottenere indicazioni circa le esigenze informative delle varie categorie di stakeholder, non solo in termini di tematiche affrontate ma anche sui livelli di approfondimento e sulla natura delle informazioni richieste; raccogliere commenti e valutazioni dagli stakeholder sul proprio impegno sociale e sui risultati ottenuti; ottenere un feedback sull'efficacia della propria comunicazione.

Tutte queste esigenze informative si traducono nella necessità di sviluppare un adeguato sistema di comunicazione. Lo strumento principale è rappresentato dal bilancio sociale e da documenti analoghi, questi, però, non devono rappresentare l'unico modo di sviluppare la comunicazione della RSI, ma devono essere, invece, parte integrante di un sistema più articolato. A questo proposito diventa necessario sottolineare l'importanza dell'utilizzo di Internet nella comunicazione della RSI.

Molto utilizzato già per la comunicazione economico-finanziaria per dare pubblicità ai bilanci societari e per rendere disponibili informazioni relative alla corporate governance, Internet si rivela un ottimo strumento anche nella comunicazione della responsabilità sociale.

I principali vantaggi di Internet possono essere ravvisati in tre punti:

1. **Efficienza:** Internet permette di raggiungere un elevatissimo numero di interlocutori a costi contenuti. Il costo sostenuto per trasferire informazioni tramite Internet, infatti, non è proporzionale al numero di individui raggiunti dall'impresa ed è solitamente inferiore a quello di altre forme di comunicazione. La possibilità di comunicare con un numero molto elevato di interlocutori fa sì che l'impresa possa offrire un'alternativa agli stakeholder che già ottengono informazioni sull'impegno sociale dell'impresa attraverso altri canali, oltre che ampliare lo spettro dei soggetti raggiunti dalla comunicazione. Ciò viene ad essere molto importante poiché permette all'azienda di raggiungere stakeholder con i quali non aveva mai avuto contatti in precedenza, ma che scopre essere interessati a conoscere le sue attività di RSI.
2. **Quantità e qualità dell'informazione:** per quanto riguarda la quantità delle informazioni trasmesse non vi è alcun limite né significative implicazioni in

termini di aggravio dei costi. Ciò permette di rendere disponibile una grande quantità di informazioni sulla RSI e quindi di creare pagine web articolate dove i visitatori abbiano diverse opzioni di scelta sia per quanto riguarda le tematiche affrontate sia in termini di livello di approfondimento. Dal punto di vista della qualità delle informazioni uno dei punti di forza di Internet è rappresentato dalla possibilità di aggiornare continuamente i documenti pubblicati: l'aggiornamento dei siti web risulta rapido, poco oneroso e quindi realizzabile con una frequenza elevata (Del Bosco 2007, p. 525). Un altro vantaggio di Internet in termini di qualità delle informazioni è dato dalla possibilità di creare collegamenti e rimandi tra documenti diversi. L'utilizzo dei link permette di accedere rapidamente non solo ad altre parti dei documenti che si stanno consultando, ma anche a documenti diversi, collocati in altre aree del sito web. Ciò consente al lettore interessato di raggiungere un livello di approfondimento molto elevato, senza appesantire il documento originario. La possibilità di creare legami incrociati tra documenti diversi può, nell'ambito della comunicazione della RSI, essere sfruttata per evidenziare i punti di contatto tra la comunicazione economico-finanziaria ed i documenti relativi alla performance sociale ed ambientale dell'impresa. L'idea alla base della *triple bottom line* è infatti quella di affiancare rendicontazione economico-finanziaria, sociale ed ambientale, integrando queste tre dimensioni. Proprio attraverso la pubblicazione on-line si possono presentare documenti distinti favorendone però una consultazione congiunta ed integrata (Del Bosco 2007, p. 525). La creazione di rimandi incrociati può, inoltre, risultare uno strumento utile per presentare e rendere accessibili i documenti relativi alla RSI anche a chi, essendo interessato ad altri

aspetti, visita il sito navigando in aree diverse da quelle dedicate al tema della responsabilità sociale d'impresa.

3. **Interattività:** grazie ad Internet è possibile sfruttare il sito web aziendale in modo che il singolo visitatore possa creare pagine personalizzate attraverso le quali accedere rapidamente alle informazioni ed ai contenuti desiderati. La possibilità di differenziare e personalizzare i contenuti a seconda dell'interlocutore è una delle peculiarità di Internet e per sfruttarla è necessario raccogliere informazioni dai singoli interlocutori al fine di identificarne caratteristiche ed esigenze informative. Questo può avvenire, per esempio, tramite la registrazione on-line con la quale si possono ottenere diverse informazioni sui visitatori e si possono monitorare i successivi accessi al sito e, soprattutto, ai contenuti specifici, ottenendo informazioni sulle particolari aree di interesse.

Internet consente poi di creare una forma di comunicazione dialogica, permettendo agli interlocutori di interagire in modo diretto. Gli strumenti utilizzati per questo possono essere per esempio e-mail, forum, comunità on-line e social network.

Queste possibilità di interazione offrono un duplice vantaggio ai fini della comunicazione della responsabilità sociale d'impresa: da un lato aumentano la possibilità per gli stakeholder di soddisfare le proprie esigenze informative, dall'altro consentono all'impresa di raccogliere informazioni utili per valutare e migliorare le proprie scelte e la propria comunicazione in materia di impegno sociale.

Internet può risultare molto utile per fronteggiare le criticità, sopra elencate, che si possono incontrare nella comunicazione della RSI: la sua efficienza risponde

all'esigenza di raggiungere un numero molto elevato di stakeholder appartenenti a diverse categorie e non sempre facilmente identificabili dall'impresa. L'utilizzo di Internet permette poi all'impresa di informare anche quegli stakeholder che altrimenti non accederebbero ad alcuna informazione sull'impegno sociale dell'impresa. La varietà delle esigenze informative dei diversi interlocutori trova un'efficace risposta nella possibilità di pubblicare e aggiornare molti documenti ed informazioni a costi contenuti.

Per quanto riguarda poi le esigenze informative degli stakeholder, Internet offre la possibilità di creare un'interazione: gli stakeholder hanno così la possibilità di selezionare le informazioni cui sono più interessati e di manifestare le proprie opinioni ed esigenze; l'impresa, da questa interazione, ottiene la possibilità di raccogliere preziose informazioni riguardo i suoi stakeholder al fine di conoscere meglio le loro esigenze informative.

Le grandi potenzialità di Internet, in termini di interattività, ne fanno uno strumento in grado di favorire il dialogo con gli stakeholder, e quindi di offrire la possibilità di ottenere da loro un feedback in merito alla percezione ed alla valutazione dell'impegno e della performance sociale dell'impresa (Del Bosco 2007, p. 528).

E' bene sottolineare che la gran parte dei benefici elencati non si ottiene solamente attraverso la pubblicazione sul sito aziendale di informazioni relative alla RSI, ma dipende dalle modalità di utilizzo delle nuove tecnologie. La possibilità di instaurare un dialogo con gli stakeholder, per esempio, richiede l'impiego di strumenti specifici che permettono una comunicazione a due vie, come e-mail, forum, community e anche la possibilità di personalizzare il sito web a seconda dell'interlocutore.

Solo in questo modo Internet risulta un ottimo strumento, non solo per informare, ma, soprattutto, per coinvolgere gli stakeholder nelle attività e decisioni dell'impresa.

#### **4.4.3. L'utilizzo di Internet nelle imprese italiane**

La ricerca "CSR Online Awards Italy 2010" sulla comunicazione on-line della responsabilità sociale d'impresa, realizzata annualmente dalla società di comunicazione Lundquist in collaborazione con Il Sole 24 Ore, rivela come le maggiori società italiane quotate debbano investire ancora molto sui contenuti e non usino le potenzialità offerte dalla rete per istaurare e mantenere un confronto costante con i propri stakeholder.

La terza edizione della ricerca "CSR Online Awards Italy" ha effettuato un attento monitoraggio su come le 50 maggiori società italiane quotate utilizzano il sito istituzionale per comunicare le proprie attività di RSI.

La classifica ha incoronato vincitrice la nuova entrante Hera, multiutility emiliana, che ha totalizzato 77 punti su un massimo di 100, seguita da Eni (75,5, vincitrice nell'edizione 2009) e da Fiat (73,5) che sale in classifica dall'ottava posizione del 2009. Rispetto all'edizione del 2009, e nonostante la maggiore specificità e severità dei criteri di valutazione e all'allargamento della classifica da 40 a 50 società, il punteggio medio è salito di più di 1 punto, arrivando a 35,5 punti dai 34,3 del 2009.

Lo studio rivela, tuttavia, che solo poche società investono nella comunicazione della RSI on-line; per di più, nel farlo, puntano quasi esclusivamente sul bilancio di sostenibilità, dimenticandosi di sfruttare le potenzialità offerte dal web per creare un confronto costante e dinamico con i propri stakeholder. Un quinto delle società non presenta alcun contenuto di RSI, molte si limitano a presentare dichiarazioni oppure

iniziative sporadiche. Oltre alla mancanza di obiettivi, dati e politiche, manca la volontà di dialogare con i propri portatori di interesse.

Tuttavia Hera, con 77 punti su un massimo di 100, non solo entra per il primo anno nella classifica, ma guadagna anche la prima posizione grazie alla propensione al dialogo con i propri stakeholder nella sezione sostenibilità. Oltre a dare vasto spazio ai risultati raggiunti e agli obiettivi futuri, resi ancora più concreti da esempi tangibili del proprio agire sul territorio, Hera punta molto su notizie ed eventi dedicati alla sostenibilità, valorizzati anche da una newsletter ad hoc.

Rispetto allo scorso anno, il protocollo è stato riorganizzato per mettere in luce l'importanza non solo dei contenuti e della loro presentazione, ma anche di un reale coinvolgimento degli utenti attraverso le potenzialità di dialogo offerte dalla rete. Il protocollo è stato dunque suddiviso in tre macro-aree: Contenuti (punteggio massimo di 55), User Experience (21) e Ongoing Engagement (23).

La performance migliore è stata nella macro-area User Experience (il punteggio medio ottenuto è stato del 57%), segno che le società possono ormai contare su siti di buon livello dal punto di vista tecnico. Per le società italiane è ora il momento di concentrarsi sui Contenuti (punteggio medio ottenuto: 33%), mentre il coinvolgimento di utenti e stakeholder (Ongoing Engagement) nella propria comunicazione della RSI (23%) rimane una sfida, affrontata solo da poche società, ancora lontana dall'essere vinta.

I risultati dell'area dedicata ai contenuti mostrano come, anche nelle società quotate italiane più grandi, la RSI non sia ancora entrata a pieno titolo tra le aree di impegno: per molte la responsabilità sociale trova spazio solo in generiche dichiarazioni, oppure in iniziative a breve termine di carattere sociale.

Un quinto del campione non ha una sezione dedicata alla RSI mentre un terzo non pubblica sul proprio sito il bilancio di sostenibilità o il bilancio ambientale. Tra coloro che pubblicano il bilancio, solo 16 usano la versione interattiva.

Nel campione delle 50 società a maggiore capitalizzazione in Italia, per quanto riguarda la macro-area Contenuti, è possibile evidenziare che nelle pagine dedicate alla sostenibilità mancano, al di là delle dichiarazioni formali, dati e obiettivi a supporto; i manager sembrano ancora lontani dal farsi promotori dell'agire sostenibile della propria società: solo 23 società presentano una dichiarazione sulla sostenibilità del proprio amministratore delegato o presidente sul proprio sito e il 38% del campione non presenta informazioni sul proprio impegno ambientale.

A livello di macro-aree, il risultato peggiore è quello ottenuto nell'Ongoing Engagement, dove la media si ferma al 23%, sintomo di uno scarsissimo uso degli strumenti di interattività quali blog, notizie, eventi ed informazioni di contatto.

E' infatti possibile evidenziare che: il 42% delle imprese non fornisce, sul proprio sito, informazioni di contatto RSI e solo il 24% riporta sul proprio sito le e-mail personali dello staff che si occupa di RSI; il 72% non fa uso di video nella sezione RSI: solo quattro società, ad esempio, presentano un video dell'amministratore delegato che illustra le strategie di RSI dell'azienda; il 70% non ha notizie o comunicati stampa dedicati alla RSI ed il 62% non possiede un calendario che illustri eventi dedicati alla sostenibilità; il 64% non fornisce informazioni sulle iniziative di dialogo con i propri stakeholder mentre solo il 14% lo fa mettendo a disposizione anche dati e documenti a supporto; l'80% non valorizza la propria presenza sui social network all'interno del sito e solo tre società usano blog, chat o forum dedicati alla RSI.

Dalla ricerca emerge, purtroppo, che le società non sfruttano appieno le potenzialità offerte dalla rete, sprecando in questo modo quelli che sono i vantaggi propri dello strumento Internet: personalizzazione del messaggio e dello scambio di informazioni, costante aggiornamento, confronto e feedback. Tutti elementi che renderebbero davvero credibile la loro comunicazione della RSI.

A livello di macro-settori economici rappresentati dalle società analizzate, il punteggio medio più alto è quello ottenuto dal settore Energia e materie prime (50,3), che distacca di molto quello di Beni e servizi per i consumatori (31,8), secondo classificato.

Ciò conferma come siano attente alla comunicazione della RSI soprattutto quelle società che operano nei settori più critici quanto a impatto ambientale e quelle il cui business è più influenzabile dalla qualità del rapporto con gli utenti.

Internet dà la possibilità, a chiunque lo desideri, ventiquattro ore su ventiquattro, di effettuare un esame minuzioso delle società e delle loro attività. Per questo una comunicazione proattiva on-line diventa fondamentale per il successo di tutta la strategia RSI di una società, poiché migliora la trasparenza e permette la verifica esterna; crea una consapevolezza, all'interno e all'esterno della società, degli obiettivi e delle performance aziendali, stimolando la società stessa a rispettare gli impegni assunti; crea nuovi canali di interazione e dialogo con gli stakeholder, fornendo modi innovativi di rispondere alle critiche ed alle richieste esterne; permettere alle imprese di diffondere le proprie pratiche migliori e di raffrontarsi con i propri peer; stimola ulteriormente il dibattito sulla RSI, sia internamente sia nella comunità economica in generale.

L'immediatezza e la vicinanza create dall'ambiente on-line (ed in particolare dai social network) fanno sì che gli stakeholder si aspettino un tipo diverso di comunicazione non-finanziaria da parte delle aziende: più informazioni in tempo reale e una comunicazione

maggiormente personalizzata. La comunicazione della RSI, infatti, dovrebbe allontanarsi dal modello di divulgazione annuale verso un rapporto in tempo reale con gli stakeholder: questi ultimi, infatti, vogliono un flusso costante di informazioni attraverso mezzi e formati diversi e un continuo aggiornamento nel corso dell'anno diventa molto più utile di un bilancio di sostenibilità annuale. I social network risultano essere importanti piattaforme di discussione, dialogo e condivisione di informazioni; ciò nonostante, le società continuano ad ignorare la loro rilevanza. Tra gli utenti che hanno dato un feedback alle società, un quarto lo ha fatto attraverso web-chat, forum, social network e blog. LinkedIn risulta essere il social network più popolare per condividere informazioni di RSI, usato quasi dal doppio degli utenti che utilizzano Twitter.

Inoltre, nel questionario “CSR Online Awards Survey 2010” condotto da Lundquist, gli utenti indicano come informazioni prioritarie da trovare sul sito di un'organizzazione, dati sociali ed ambientali, target quantitativi, codice etico e gestione della relazione con i fornitori.

Tirando le somme, risulta che la RSI sta diventando sempre più importante per le imprese italiane. Queste, infatti, cercano di comunicare le loro attività attraverso il canale di Internet anche se però ciò risulta ancora in fase di sviluppo: i siti appaiono tecnicamente molto buoni ma spesso non si trovano le informazioni rilevanti. Mancano dati ed esempi concreti, le risposte agli interlocutori che contattano l'azienda sono lente e poco esaustive e, soprattutto, le imprese non sono ancora arrivate a capire pienamente l'importanza degli strumenti del web 2.0 (forum, blog, social network), con i quali potrebbero attuare un vero coinvolgimento degli stakeholder.

## **5. L'importanza del consumatore**

Per capire la futura evoluzione della RSI è sicuramente utile considerare quali sono le aspettative espresse dai consumatori, che sono uno degli stakeholder principali delle imprese e che possono, con i loro comportamenti, determinarne il successo o l'insuccesso.

Oltre che dallo stimolo proveniente dal dibattito teorico, dalle pressioni esercitate dalle associazioni ambientaliste e consumeriste, dalle prese di posizione istituzionali e dalle iniziative attuate spontaneamente da alcune grandi imprese, uno dei fattori decisivi per lo sviluppo della RSI sembra proprio essere costituito dagli atteggiamenti dei cittadini/consumatori nei confronti della responsabilità sociale d'impresa.

Se alla pressione istituzionale esercitata dall'alto si aggiungerà anche una domanda dal basso, sarà difficile per le imprese non tenerne conto (Anselmi in Ferrari 2009, p. 137).

### **5.1. Indagine: i giovani consumatori e la RSI**

Al fine di comprendere quale sarà il futuro della RSI è sembrato interessante esplorare la realtà dei giovani consumatori di oggi.

E' stato, così, preparato un questionario con domande multiple (e con una sola opzione selezionabile) che è stato condiviso sul social network Facebook, al fine di renderlo maggiormente visibile, specificando come destinatari giovani-adulti dai 18 ai 30 anni. Si è chiesto di compilarlo e inviarlo via e-mail.

Sono stati raccolti e, conseguentemente, analizzati 53 questionari.

Il questionario è stato presentato sotto questa forma:

**Indagine: Che cosa fanno e pensano i giovani della RSI?**

Questionario rivolto ai giovani italiani dai 18 ai 30 anni.

Compilate il questionario selezionando una sola risposta per domanda e inviatelo all'indirizzo [rovati.michela@gmail.com](mailto:rovati.michela@gmail.com)

***Informazioni generali:***

- Sesso:
  - Maschio
  - Femmina
  
- Età: ...
  
- Istruzione:
  - Diploma medie
  - Diploma superiori
  - Laurea triennale
  - Laurea specialistica
  
- Occupazione:
  - Studente
  - Lavoratore
  - Disoccupato

### ***Che cosa pensi della Responsabilità Sociale d'Impresa?***

1. Avevi già sentito parlare di responsabilità sociale d'impresa?
  - Sì
  - No
  
2. Che cos'è secondo te un'azienda socialmente responsabile?
  - Un'azienda che persegue i propri interessi rispettando le leggi e pagando le tasse.
  - Un'azienda che va oltre il rispetto delle leggi e, nelle sue attività, si impegna per migliorare società e ambiente.
  - Un'azienda che fa donazioni e sostiene grandi cause sociali esterne all'azienda stessa.
  - Altro
  
3. Un esempio di azienda che si può definire responsabile?
  
4. Secondo te quale di queste dovrebbe essere la responsabilità primaria per un'impresa?
  - Il rispetto per l'ambiente
  - Il controllo dei prodotti
  - Il sostegno ad associazioni non profit
  - Il trattamento equo dei dipendenti
  
5. Secondo te le imprese che seguono le politiche di RSI lo fanno perché:
  - Ci credono veramente
  - Solo per un ritorno di immagine e quindi profitto

6. Secondo te le aziende in Italia si comportano responsabilmente?
- Sì, la maggior parte
  - Sì, ma non tutte
  - No, quasi nessuna
  - No, per niente
7. I consumatori, con le loro azioni, possono influenzare il modo in cui le imprese si comportano?
- Sì, decisamente
  - Sì, abbastanza
  - No, non molto
  - No, per niente
8. Compreresti comunque un prodotto sapendo che per la sua produzione è stato danneggiato l'ambiente?
- Sì, sempre
  - Sì, se non avessi alternative
  - No, anche se ne avessi necessità
  - No, mai
9. Secondo te le aziende comunicano adeguatamente le loro pratiche di RSI?
- Sì, decisamente
  - Sì, abbastanza
  - No, dovrebbero fare di più
  - No, per niente
10. E' utile per le aziende comunicare le loro azioni di RSI?

- Sì, molto
- Sì, abbastanza
- No, non serve a molto
- No, per niente

11. Saresti interessato a saperne di più sulla RSI delle imprese?

- Sì, molto
- Sì, abbastanza
- No, non mi interessa molto
- No, per niente

12. Qual è secondo te lo strumento più utile per la comunicazione di pratiche di RSI, soprattutto per farle conoscere al consumatore?

- Report su sito web
- Codice etico
- Pubblicità
- Bilancio sociale
- Convegni
- Altro

13. Secondo te la rete potrebbe essere un buon strumento per comunicare le attività di RSI di un'impresa?

- Sì
- No

I dati raccolti risultano essere molto interessanti.

E' utile specificare che, dei rispondenti al questionario, 28 sono studenti, 18 sono lavoratori e 7 disoccupati.

Su 53 giovani consumatori 32 avevano già sentito parlare di responsabilità sociale d'impresa prima di rispondere al questionario, mentre 21 no.

La differenza tra i due risultati non è molta ma si nota comunque che molti giovani conoscono già l'argomento e tra i 18 lavoratori ben 12 dichiarano di aver già sentito parlare di RSI.

Una netta maggioranza di 46 soggetti su 53 considera come socialmente responsabile un'azienda che va oltre il rispetto delle leggi impegnandosi, nelle sue attività, nel miglioramento di ambiente e società. Solo 3 soggetti indicano come socialmente responsabile un'azienda che si limita a perseguire i propri interessi rispettando le leggi e pagando le tasse, e 4 un'azienda che fa donazioni e sostiene grandi cause sociali.

La terza domanda del questionario è aperta e ha destato diverse perplessità: se i giovani dichiarano di conoscere o, almeno, di aver già sentito parlare di RSI, in concreto si trovano in difficoltà quando si chiede loro di fare un esempio, di segnalare un nome di azienda ritenuta socialmente responsabile. Ben 25 soggetti non hanno saputo indicare un nome preciso, alcuni di questi hanno provato a descrivere cosa significa secondo loro essere socialmente responsabili, con risposte del tipo: *"Un'azienda che attiva percorsi di attenzione sociale nei confronti della realtà e tessuto sociali circostanti, all'interno della comunità entro cui è inserita, e anche attenzione sociale nei confronti dei lavoratori"*.

Bisogna dire, però, che sono anche stati indicati diversi nomi di aziende ritenute socialmente responsabili: sono state citate ENI 2 volte, Coop 2 volte, Benetton 2 volte,

Vodafone 2 volte, e poi Granarolo, Henkel, Lifegate, Juventus FC, Barilla, McDonald's, Microsoft, Decathlon, Johnson&Johnson, Edison, LG, Astem, Acer, Nestlè, IKEA e Snam Rete Gas. C'è poi chi cita Amnesty International, forse uscendo un po' dal tema della responsabilità sociale d'impresa.

Per quanto riguarda la responsabilità primaria di un'impresa, la maggioranza (20 su 53) ha indicato il controllo dei prodotti. Poi 17 soggetti sono per la tutela dell'ambiente e 16 per il trattamento equo dei dipendenti. Nessuno ha ritenuto che un'impresa, per risultare responsabile, debba offrire sostegno ad associazioni non profit. Nella percezione dei consumatori, quindi, la responsabilità primaria di un'impresa è quella di fare bene la propria parte, essendo attenta a persone ed ambiente, piuttosto che quella di impegnarsi in iniziative sociali completamente separate dal suo ambito di attività e che possono essere spesso viste come un modo per coprire comportamenti poco etici. L'opinione prevalente è che l'impresa debba essere responsabile in quello che è il suo agire quotidiano, andando al di là delle leggi ed avendo rispetto per i consumatori/cittadini (per esempio, controllando i prodotti), i dipendenti e l'ambiente.

La posizione dominante (39 soggetti su 53) riguardo all'agire responsabile delle imprese si orienta però verso la sensazione che le imprese seguano politiche di RSI solamente per un ritorno di immagine (e quindi profitto) e non perché ci credono veramente.

Quello che emerge dall'indagine è uno scetticismo verso le dichiarazioni di responsabilità delle imprese: secondo la maggior parte dei rispondenti al questionario nessuna azienda fa "del bene" se non ha un tornaconto e quindi le buone azioni messe in pratica sarebbero solo delle operazioni di immagine, non sempre corrispondenti alla realtà.

La diffidenza verso la “bontà” delle imprese riguarda però, in genere, le iniziative filantropiche e, cioè, ciò che le imprese fanno a favore di buone cause sociali del tutto separate dal proprio business. Appare, invece, più credibile un’azienda che cerca di essere socialmente responsabile impegnandosi a ridurre l’impatto sull’ambiente dei propri prodotti e processi, cercando di migliorare la qualità delle relazioni con i propri consumatori o agendo a favore della comunità dove si trova ad operare. Si può dire, quindi, che i comportamenti responsabili risultano tanto più credibili quanto più se ne percepisce il vantaggio per l’azienda in termini economici e reputazionali, cioè quanto più vengono proposti in una logica “win-win” dove al vantaggio per gli stakeholder corrisponde anche un vantaggio per l’impresa (Anselmi in Ferrari 2009, p. 145). La ragione di scambio risulta così più chiara ai consumatori che, attraverso il miglioramento delle relazioni con l’impresa, potranno fidarsi e fidelizzarsi all’azienda.

Alla diffidenza dei consumatori verso le reali responsabilità delle imprese si accompagna un altro tratto che connota la cultura sociale italiana: la debolezza del *social trust* che da sempre contraddistingue il rapporto degli italiani con le proprie istituzioni (Anselmi in Ferrari 2009, p. 145). Nei confronti delle imprese lo scetticismo si carica di un ulteriore elemento critico che deriva dal permanere, nella cultura italiana, dell’idea che le imprese operino esclusivamente sulla base del principio di massimizzazione del proprio profitto e che siano disinteressate al benessere sociale. Ne consegue che una prospettiva di autentica responsabilità sociale risulta difficilmente credibile agli occhi dei cittadini/consumatori perché in contrasto con il valore-guida attribuito alla cultura d’impresa. I recenti episodi di criminalità finanziaria hanno altresì contribuito a rafforzare la convinzione che, per la massimizzazione del profitto, alcune imprese siano disposte a venir meno anche ai più elementari principi etici (Anselmi in

Ferrari 2009, p. 145). A conferma di ciò sono, appunto, i risultati del questionario: 39 soggetti su 53 affermano che le imprese fanno RSI solo per un ritorno di immagine, e solo per 14 soggetti su 53 lo fanno perché ci credono veramente.

La maggioranza dei soggetti (31 su 53) risponde “no, quasi nessuna” alla sesta domanda: “le aziende italiane si comportano responsabilmente?”. Un'altra buona parte (20 su 53) risponde “sì, ma non tutte”. Le risposte risultano essere il frutto dello scetticismo prevalente verso la responsabilità d'impresa e, forse, anche una richiesta da parte dei consumatori alle imprese di fare di più in tema di responsabilità sociale.

I giovani consumatori intervistati affermano che, secondo loro, i consumatori possono, con le loro azioni, influenzare il comportamento delle imprese. I rispondenti appaiono, però, piuttosto divisi sulle risposte: la maggioranza (20 soggetti su 53) risponde “sì, abbastanza”, 19 soggetti rispondono “sì, decisamente”, ma 14 soggetti affermano “no, non molto”. Quest'ultimo dato risulta piuttosto importante: secondo una discreta parte di rispondenti i consumatori non possono fare molto per influenzare il comportamento di un'azienda. L'impotenza avvertita dai consumatori intervistati si riflette anche sull'ottava domanda in cui la maggioranza afferma di comprare comunque (36 soggetti su 53 rispondono “sì, se non avessi alternative”) un prodotto pur sapendo che per la sua produzione è stato danneggiato l'ambiente. 14 soggetti rispondono, invece, “no, anche se ne avessi necessità”. La maggioranza degli intervistati, quindi, non crede che sia utile, al fine di migliorare il comportamento di alcune imprese irresponsabili, punirle con il mancato acquisto. L'espressione “se non avessi alternative” dell'opzione, però, forse attenua la risposta affermativa e lascia capire che i consumatori non comprerebbero un prodotto del genere in ogni caso, ma *solamente* se fosse veramente

necessario e non ci fosse altro modo. Ciò non toglie che, dalle risposte, i consumatori appaiano poco sicuri delle loro reali influenze sull'agire delle imprese.

Con la nona domanda inizia la parte dedicata alla comunicazione della RSI.

Ben secondo 43 soggetti su 53 le aziende non comunicano adeguatamente le loro pratiche di RSI e rispondono, infatti, “no, dovrebbero fare di più”. La maggioranza afferma poi che per le aziende risulta molto utile comunicare le proprie azioni di RSI (35 soggetti su 53 rispondono “sì, molto”).

Un interesse crescente da parte del consumatore per la responsabilità sociale d'impresa viene affermato anche dalla maggioranza di risposte positive (37 soggetti su 53 rispondono “sì, abbastanza”) alla domanda “saresti interessato a saperne di più sulla RSI?”.

I giovani consumatori intervistati affermano poi di voler essere informati sulle pratiche di RSI delle imprese attraverso la pubblicità. Alla domanda “qual è lo strumento più utile per la comunicazione delle pratiche di RSI, soprattutto per farle conoscere al consumatore?” 29 soggetti rispondono la pubblicità, 16 il report su sito web, 4 il codice etico, 3 il bilancio sociale e 1 i convegni.

Codice etico e bilancio sociale sono sicuramente gli strumenti principali della comunicazione della RSI, soprattutto per quanto riguarda le grandi imprese. E' anche vero, però, che quasi mai i consumatori prendono visione di questi documenti che risultano, perlopiù, controllati da chi opera nel mondo della RSI.

Dall'indagine è emerso che i consumatori vogliono sapere di più sulla responsabilità sociale delle imprese e vogliono che questa comunicazione avvenga attraverso lo strumento della pubblicità. Quello pubblicitario è, per definizione, uno strumento retorico e di parte, utile per attirare il consumatore con un linguaggio espressivo e

connotato e, per questi motivi, sembrerebbe il meno indicato a veicolare informazioni e dati riguardanti l'eticità di un'impresa. D'altro canto, la pubblicità è anche un mezzo efficace per raggiungere un pubblico molto vasto oltre che, attraverso forme e linguaggi diversi, per indirizzare il messaggio ad un target preciso; è uno strumento grazie al quale è possibile fornire informazioni mirate e concise in poco tempo e, se ben utilizzata, la pubblicità può diventare un mezzo valido per trasmettere le informazioni principali tralasciando quelle superficiali e permettendo così ai destinatari di cogliere, in poco tempo, un messaggio essenziale e significativo.

Se i report e i bilanci sociali sono ancora qualcosa di accessibile, per la maggior parte dei casi, solo agli "addetti ai lavori", la pubblicità è sicuramente uno strumento utile per raggiungere anche le persone che di questo mondo non fanno parte e, tra queste, i consumatori.

Oggi, forse, è ancora presto per pensare ad una "nuova pubblicità", ad una pubblicità, cioè, che sia costruita non per attirare il consumatore ma che possa veicolare informazioni e dati concreti sulla responsabilità sociale delle imprese e che riesca a comunicare in poco tempo dei concetti significativi per far comprendere ai consumatori l'impegno etico di un'impresa; ma è sicuramente tempo, per le aziende, di individuare nuovi mezzi e nuovi linguaggi in grado di rendere pienamente credibili le pratiche di RSI attuate dalle imprese.

I siti web risultano essere una buona soluzione poiché offrono la possibilità di fornire informazioni diverse a seconda del visitatore: si possono presentare, inizialmente, poche righe accompagnate poi da link, utili ai visitatori più interessati, per andare nello specifico e raggiungere informazioni più dettagliate sull'argomento.

A conferma dell'utilità dei siti web, tutti i soggetti intervistati (53 su 53) hanno risposto affermativamente alla domanda "secondo te la rete potrebbe essere un buon strumento per comunicare la RSI di un'impresa?".

L'indagine ha mostrato come i consumatori siano diventati più attenti ed interessati alla dimensione etica e sociale dell'impresa. Risulta evidente come le buone azioni nei confronti della società e dell'ambiente vengano apprezzate solo quando appaiono coerenti con la strategia generale dell'impresa. La responsabilità sociale d'impresa, secondo i consumatori, comprende tutto ciò che un'impresa fa, andando oltre quanto prescritto dalle leggi, per creare valore per i propri stakeholder. Questo impegno comprende lo sforzo per migliorare la qualità di prodotti e servizi, la riduzione al minimo dell'impatto ambientale dei processi produttivi, il benessere dei dipendenti, l'impegno a favore dell'ambiente e della comunità in cui l'impresa opera.

I dati mostrano come i consumatori siano sostanzialmente diffidenti rispetto a quanto le imprese dichiarano di fare, affermando che la maggior parte delle imprese segue politiche di RSI solo per un ritorno di immagine e quindi profitto e non perché ci crede veramente, e che quasi nessuna delle imprese italiane si comporta responsabilmente.

I giovani consumatori risultano poi piuttosto incerti sul loro reale potere d'influenza nei confronti dei comportamenti delle imprese: ritengono che il consumatore possa influenzare il comportamento di un'impresa ma affermano anche di comprare comunque un prodotto pur sapendo che deriva da una condotta non etica. E' una situazione piuttosto confusa che vede dei consumatori sicuri dell'influenza che potrebbero praticare sull'impegno dell'azienda ma che, se messi davanti ad una situazione reale e senza alternative, si dichiarano pronti a comprare un prodotto anche se questo ha contribuito, per esempio, a danneggiare l'ambiente. Probabilmente una

maggior informazione fornita dalle imprese potrebbe chiarire maggiormente la loro posizione.

La seconda parte dell'indagine ha messo in rilievo proprio il delicato tema della comunicazione della RSI mostrando come i consumatori ritengano che per le imprese risulti utile comunicare le loro pratiche di RSI e che dovrebbero fare di più per portare avanti questo obiettivo in modo adeguato. Gli strumenti ritenuti più utili sono la pubblicità, in un'accezione però nuova e adatta a trasmettere informazioni e dati concreti circa l'eticità di un'impresa, e i siti web: la rete appare, infatti, un mezzo valido per fornire in modo veloce e costantemente aggiornato la giusta quantità d'informazioni a seconda dell'utente.

Consapevoli ormai del fatto che sostenere un'azienda non etica contribuisce a incrementare i comportamenti irresponsabili ai danni dell'intera società, dall'indagine è emerso come i consumatori e, in questo caso, i giovani consumatori siano sempre più attenti e interessati a saperne di più sul tema della responsabilità sociale d'impresa.

L'impresa deve dunque fornire gli elementi adeguati per informare i consumatori attraverso una comunicazione costante e capire che le richieste di responsabilità provenienti dal basso (e cioè dai consumatori) non possono più essere ignorate.

## **6. “Dal Dire al Fare - Il Salone della Responsabilità Sociale d’Impresa”**

Il 28 e 29 settembre si è tenuta, all’Università Bocconi di Milano, la sesta edizione del Salone della Responsabilità Sociale d’Impresa, un’occasione per trattare il tema della sostenibilità e toccare con mano la situazione attuale di questa realtà. Il Salone è, infatti, l’unica manifestazione in Italia in cui all’approfondimento teorico si affianca lo scambio di esperienze e testimonianze di operatori del settore.

L’edizione del 2010 ha messo al centro dell’attenzione il tema dei vantaggi, al fine di sottolineare i molti ritorni positivi dell’agire responsabile.

Come ha ricordato Maurizio Lupi, Vice Presidente della Camera dei Deputati, nell’apertura del convegno, l’impresa, per essere sostenibile, deve essere guidata da una persona che voglia lottare per la società e che sappia valorizzare le risorse del territorio.

Nel convegno è stato sottolineato come oggi sia necessario parlare di “business *in* society” per evidenziare come l’impresa sia parte della società e, per questo, non possa esimersi dal rispettarla.

Sono stati portati alla luce anche diversi dubbi: da un lato, i cittadini spesso si chiedono se le imprese seguano veramente linee di RSI e se ci credano con fermezza, dall’altro, le imprese si domandano se la RSI sia un lusso o una necessità.

La RSI diventa oggi sempre più una necessità, utile per lo sviluppo dell’impresa e per ottenere maggiori ricavi con minori costi e generare valore per tutti gli stakeholder.

Vi è una domanda sempre più forte di andare oltre la produzione, come afferma Enrico Giovannini, presidente dell’ISTAT, ricordando che oggi si parla di progresso quando si ha un aumento del benessere equo e sostenibile. Si possono identificare sette dimensioni del benessere: ambiente, salute, educazione, lavoro, benessere materiale, relazioni interpersonali e ruolo nella società. Accanto a queste dimensioni ve ne sono altre due

che, orizzontalmente, percorrono e toccano tutte le altre sette, e sono proprio l'equità e la sostenibilità.

Un altro importante intervento è stato quello di Giovanni Moro, presidente di FONDACA (Fondazione per la Cittadinanza Attiva), che ha ricordato come la crisi iniziata nel 2008 in Europa sia stata causata anche da un comportamento irresponsabile delle imprese e da una confusione tra valore e profitto. Conseguentemente alla crisi, l'andare oltre la produzione ha avuto maggiore importanza e le imprese hanno cominciato a capire che le loro preoccupazioni non potevano essere rivolte solamente alla produzione ma dovevano esserlo, necessariamente, anche al benessere della società. Le imprese devono diventare "attori di governance".

Anche Moro si è interrogato sulla problematica di considerare la RSI come un lusso o come una necessità e ha trovato una risposta che vede un atteggiamento delle imprese ancora piuttosto immaturo sul tema della RSI: si dice necessità ma si pensa sia un lusso. Ad esempio di ciò il fatto che, in molti casi, vi è stata una rinuncia o una minimizzazione di programmi di RSI, una sorta di divorzio tra retorica e pratica. E questo non ha fatto altro che aumentare la sfiducia nelle imprese.

Moro ha poi stilato tre punti fondamentali da rispettare per migliorare le pratiche di RSI nelle imprese:

1. Superare la concezione di RSI considerata in termini di effetti indiretti;
2. Rivedere gli indicatori di RSI: i sistemi di rendicontazione prevedono che le imprese siano sopra solamente la soglia *minima* delle pratiche di RSI. Bisognerebbe introdurre dei sistemi di complessità di RSI e cercare di impegnarsi in attività serie e rilevanti.

3. Passare dal dialogo al coinvolgimento degli stakeholder. Gli stakeholder sociali sono i maggiori detentori di fiducia, “affittano” la fiducia alle imprese. Diventa necessario, quindi, passare a forme più complesse di interazione, come la partnership (collaborazione tra imprese e società e/o organizzazioni) o l’inclusione degli stakeholder nella governance.

E’ fondamentale che tutto ciò venga considerato dalle imprese come un’opportunità.

Dopo l’intervento del presidente di FONDACA, è stata la volta della seconda sessione, uno dei momenti più interessanti del convegno. La seconda parte è stata dedicata ad una tavola rotonda dal titolo “I vantaggi dell’agire responsabile: la voce delle imprese”, dove i rappresentanti di alcune corporate hanno portato la loro testimonianza ed esperienza diretta.

Andrea Amadio di **De Cecco** ha parlato delle attività dell’impresa nell’ambito della RSI sottolineando come tutti coloro che lavorano per De Cecco siano coinvolti a 360° nell’impegno per la responsabilità sociale. Dal manager all’operaio, tutti i dipendenti portano avanti la cultura della RSI, attraverso corsi e preparazioni.

Per questo De Cecco ha anche un comitato etico indipendente, costituito da persone che rappresentano i diversi ruoli nell’azienda.

Per sottolineare l’importanza che De Cecco dà alla figura degli stakeholder, in questa edizione del 2010 di “Dal Dire al Fare”, ha voluto dare spazio e voce ad alcuni portatori di interesse che hanno avuto modo di conoscere la realtà De Cecco da vicino, che hanno fatto esperienza diretta e hanno conosciuto l’idea di sostenibilità dell’impresa, sviluppando con essa alcuni progetti di partnership.

Lucia Bormida del Gruppo **ERG** ha sostenuto la grande importanza delle indagini svolte dal Gruppo al fine di rilevare le esigenze degli stakeholder e del territorio in cui il

Gruppo opera (il tema, accompagnato dalla testimonianza, è stato trattato nel paragrafo “4.2.4. La partecipazione”).

Un'altra importante testimonianza è stata quella di Alessandro Martello di **Henkel** che ha ricordato che, per tutti i cinquantamila dipendenti, i due valori di sostenibilità e performance finanziarie sono sulla stessa linea.

L'impresa è da sempre attenta al benessere e, spesso, basta poco per migliorare la qualità della vita delle persone. A questo proposito Martello ha raccontato un aneddoto della storia di Henkel che ha portato a sviluppare “Braille”, un progetto grazie al quale, al packaging classico dei prodotti, è stato aggiunto il codice braille, per i non vedenti, a costo zero. Una piccola accortezza che, senza aumentare i costi, ha semplificato la vita a molte persone. E in questo, confessa Martello, Henkel vorrebbe essere copiata da molte altre aziende.

Gli obiettivi futuri (per il 2012) di Henkel sono quelli di ridurre del 15% i consumi energetici a parità di tonnellata prodotta, del 10% i rifiuti e del 10% i consumi idrici.

Un altro obiettivo per il 2012 è quello di ridurre gli infortuni a zero.

I traguardi prefissati fanno sì che l'azienda si impegni a rispondere, di fronte agli stakeholder, dei risultati prodotti.

Caterina Torcia ha portato la sua testimonianza per **Vodafone Italia**, raccontando che l'impresa si impegna nell'agire responsabile e ciò è ravvisabile grazie al bilancio sociale stilato annualmente. In quello di quest'anno si è puntato sulla rendicontazione di ciò che Vodafone Italia ha fatto per il Paese, pensando soprattutto a tre stakeholder: le famiglie, i fornitori e la pubblica amministrazione.

Uno degli indicatori di qualità di Vodafone Italia, spiega Torcia, è quello di individuare i fornitori ideali.

Vodafone è una realtà internazionale ma il tratto tipico italiano, che costituisce la singolarità della RSI di Vodafone Italia, è la vicinanza al territorio.

Vodafone Italia è una società “always on”, sempre connessa e quindi uno degli obiettivi per il futuro è quello di garantire sicurezza in questa continua connessione, oltre alla riduzione dell’impatto ambientale e al lavoro fatto sul digital divide culturale e anagrafico.

L’ultimo intervento è stato quello di Vittore Marangon, amministratore delegato di **DNV Italia**, fondazione norvegese che dal 1864 si occupa della salvaguardia di vita, proprietà e ambiente. DNV Italia è un ente che certifica, verifica e supporta le aziende che vogliono intraprendere le attività di RSI. Marangon ha fatto presente come le responsabilità che sempre più aziende si sentono di toccare sono soprattutto la salute e la sicurezza dei dipendenti. Un altro aspetto importante è la volontà di dimostrare come il prodotto sia attento alle aspettative degli stakeholder, in termini di RSI.

La responsabilità sociale d’impresa sta diventando sempre più parte della governance dell’impresa, anche se, per diverse aziende italiane, vi è una difficoltà proprio nell’iniziare il percorso verso la RSI.

## **7. La responsabilità in concreto: la realtà pavese**

Ad accostarsi al mondo della responsabilità sociale d'impresa oggi non sono più solamente le grandi imprese: sempre di più, infatti, anche piccole e medie imprese inseriscono nei loro programmi l'agire responsabile.

Un esempio è visibile proprio nel territorio pavese dove diverse piccole realtà aziendali hanno deciso di mettere in atto pratiche di RSI.

Dimostrazione, forse, che la RSI non è un lusso che sole poche e grandi aziende possono permettersi ma che, invece, è uno stile gestionale che tutte le imprese, anche nel loro piccolo, possono adottare.

### **7.1. L'Azienda Speciale PAVIASVILUPPO**

La Camera di Commercio di Pavia crede fortemente nel ruolo sociale dell'impresa e da diversi anni porta avanti, attraverso la sua Azienda Speciale PAVIASVILUPPO, importanti progetti di sensibilizzazione rivolti al sistema imprenditoriale pavese.

PAVIASVILUPPO offre alle aziende del territorio pavese la possibilità di far conoscere le proprie iniziative e comportamenti etici che, al di là degli obblighi di legge, hanno ricadute positive per i dipendenti, i clienti, i consumatori, le comunità locali e l'ambiente.

L'idea sostenuta vede la responsabilità sociale non come un lusso che solo le grandi imprese possono permettersi, ma come un fattore di crescita e competitività, attraverso il quale anche le piccole realtà aziendali possono accrescere la loro reputazione e la loro immagine, e possono migliorare i rapporti con i propri interlocutori sociali ed economici.

Lo sportello dedicato al tema della RSI e gestito da PAVIASVILUPPO nasce per sensibilizzare le imprese, diffondere e promuovere la responsabilità sociale d'impresa.

Le sue attività principali riguardano:

- azioni di sensibilizzazione, diffusione e promozione della cultura della responsabilità sociale d'impresa, supportando le imprese nelle attività di autovalutazione e nelle scelte di gestione responsabile, in sinergia con le associazioni di categoria e le parti sociali;
- l'organizzazione di momenti formativi e informativi rivolti alle imprese;
- creare una rete con tutti i servizi attivi sul territorio per l'offerta di informazioni e assistenza sulla responsabilità sociale d'impresa e sui temi collegati alla RSI e orientare le imprese nel loro utilizzo;
- l'informazione su normative che agevolano le imprese ad intraprendere azioni di responsabilità sociale (per esempio nei confronti del personale e dell'ambiente) e su eventuali incentivi;
- la raccolta e la pubblicizzazione di buone pratiche attuate dalle aziende locali;
- l'aggiornamento sui risultati di ricerche sul tema e su progetti, eventi e attività nazionali ed internazionali finalizzati alla promozione delle imprese impegnate in azioni di responsabilità sociale;
- l'informazione sugli sviluppi legislativi e gli orientamenti a livello nazionale ed internazionale sul tema.

Nel corso della sua attività, PAVIASVILUPPO ha organizzato diversi seminari informativi e formativi riguardanti i temi più significativi della responsabilità sociale d'impresa.

Nel maggio del 2010 è stato presentato il seminario “CSR: verso chi essere socialmente responsabili?” incentrato sull’importante rapporto tra azienda e stakeholder.

Per ottenere un successo duraturo, l’orientamento strategico dell’azienda deve puntare sulla ricerca di un consenso continuativo da parte degli stakeholder. Essi risultano centrali in quanto incidono sulla reputazione dell’organizzazione, ne influenzano i requisiti giuridici e normativi, gli impegni politici e di performance, possono alimentare e mitigare i rischi e aiutano a contestualizzare gli standard etici.

Identificare i propri stakeholder risulta centrale e per farlo è necessario fare riferimento all’impatto della propria attività, ai prodotti, ai servizi, al luogo in cui si opera e considerare alcuni criteri identificativi come la responsabilità, la rappresentanza, la dipendenza, la prossimità/vicinanza e l’influenza.

Dopo aver identificato i propri portatori di interesse, è opportuno raggrupparli in tipologie macro e quindi in categorie di dettaglio, come riportato in questa tabella:

Tipologia	Categoria
Addetti	Dipendenti, collaboratori
Clienti	GDO, clienti finali
Comunità locale	Famiglie degli addetti, abitanti presso la sede operativa, istituzioni locali.

Tab. 2 – Suddivisione degli stakeholder in tipologie e categorie.

Il passo successivo all’identificazione è l’analisi, per le diverse tipologie e categorie di stakeholder, delle aspettative, delle opportunità e degli aspetti di criticità dati dalla relazione e quindi capire cosa chiedono, cosa offrono e che minacce possono comportare per gli obiettivi dell’azienda gli stakeholder identificati. Infine, valutando le

risposte date a queste domande, sarà più facile decidere verso quali stakeholder essere socialmente responsabili.

Sempre nel maggio del 2010 è stato presentato un altro seminario per le aziende interessate ad imparare ad autovalutare il proprio operato e capire se questo è definibile come socialmente responsabile. Molte aziende, infatti, operano responsabilmente ma non ne sono consapevoli: PAVIASVILUPPO ha compreso ciò e, per questo, si è impegnata a promuovere la RSI e ad informare il più possibile le imprese locali per aiutarle a capire se le loro attività sono in linea con la RSI e a comunicare al meglio il loro agire responsabile ai loro stakeholder.

Per misurare le proprie performance economiche, sociali ed ambientali, un'azienda può utilizzare una griglia di indicatori per avviare l'autovalutazione; si tratta dello schema del Social Statement.

Il Social Statement (SS) è uno strumento volontario, pensato in primo luogo per guidare le imprese nell'attività di rendicontazione delle proprie prestazioni sociali, standardizzando la modalità di rilevazione e presentazione delle informazioni e favorendo forme di confronto e valutazione dei risultati ottenuti.

Questo strumento risulta utile per accrescere il grado di consapevolezza delle imprese sulle tematiche sociali, ambientali e di sostenibilità, promuovendo la diffusione di una cultura della responsabilità all'interno del sistema industriale.

Il Social Statement vuole anche rispondere alle crescenti richieste informative che provengono da molteplici categorie di stakeholder sulle tematiche della responsabilità sociale d'impresa. La definizione di un strumento basato su un modello di rendicontazione chiaro e consolidato mira a garantire maggiore trasparenza nella comunicazione delle imprese, a tutela dei consumatori e a vantaggio di tutti i cittadini.

Risulta essere uno strumento semplice e flessibile, adatto ad ogni tipo di organizzazione e quindi utilizzabile anche dalle piccole e medie imprese.

Il Social Statement è composto da due parti: una attinente alle informazioni generali dell'impresa e una, il cuore dello strumento, che riguarda il set di indicatori.

Gli indicatori si riferiscono alla dimensione economica, sociale ed ambientale e sono strutturati su tre livelli:

- categorie: gruppi di stakeholder cui sono rivolte le specifiche famiglie di indicatori;
- aspetti: aree tematiche monitorate da gruppi di indicatori relativi ad una determinata categoria di stakeholder;
- indicatori: misure ed indici che forniscono informazioni relative ad uno specifico aspetto.

Gli indicatori sono articolati in otto categorie, in base ai diversi gruppi di stakeholder, e sono:

- le risorse umane;
- i soci/azionisti e la comunità finanziaria;
- i clienti;
- i fornitori;
- i partner finanziari;
- lo Stato, gli enti locali e la pubblica amministrazione;
- le comunità;
- l'ambiente.

Gli indicatori possono essere qualitativi (ad esempio, laddove si richieda la descrizione di un progetto o di un'iniziativa realizzata dall'azienda) e quantitativi (nei casi in cui l'informazione richiesta debba essere espressa sotto forma numerica).

Il set di indicatori è stato suddiviso in due categorie principali:

- indicatori comuni (C), che devono essere utilizzati da tutte le imprese per la realizzazione del Social Statement (dalle PMI alle grandi aziende);
- indicatori addizionali (A), che si possono applicare alle imprese di maggiore dimensione (a partire da 50 dipendenti) in base a specifici criteri, affiancando e integrando gli indicatori comuni.

Categorie, aspetti e indicatori		C/A
<b>1.</b>	<b>Risorse Umane</b>	
<b>1.1.</b>	<b>Composizione del personale</b>	
1.1.1	Categorie	A
1.1.2	Età	A
1.1.3	Anzianità	A
1.1.4	Provenienza territoriale	A
1.1.5	Nazionalità	A
1.1.6	Tipologia contrattuale	A
1.1.7	Titolo di studio	A
<b>1.2.</b>	<b>Turnover</b>	
1.2.1	Politiche occupazionali	A
1.2.2	Dipendenti e non dipendenti	A
1.2.3	Cessazioni (per tipologia)	A
<b>1.3.</b>	<b>Pari opportunità</b>	
1.3.1	Personale maschile e femminile (a livello di quadri e dirigenti)	A
1.3.2	Relazione tra salario maschile e femminile (per categoria e anzianità)	A
1.3.3	Politica verso le persone con disabilità e le minoranze in genere	C
<b>1.4.</b>	<b>Formazione</b>	
1.4.1	Progetti di formazione (tipologia)	A
1.4.2	Ore di formazione per categoria (al netto della formazione obbligatoria per legge o per contratto)	C
1.4.3	Stage	A
<b>1.5.</b>	<b>Orari di lavoro per categoria</b>	A
<b>1.6.</b>	<b>Modalità retributive</b>	
1.6.1	Retribuzioni medie lorde	A
1.6.2	Percorsi di carriera	A
1.6.3	Sistemi di incentivazione	A
<b>1.7.</b>	<b>Assenze</b>	
1.7.1	Giornate di assenza	A
1.7.2	Causale	
<b>1.8.</b>	<b>Agevolazioni per i dipendenti</b>	C
<b>1.9.</b>	<b>Relazioni industriali</b>	
1.9.1	Rispetto dei diritti di associazione e contrattazione collettiva	A
1.9.2	Percentuale di dipendenti iscritti al sindacato	A
1.9.3	Altro (ore di sciopero, partecipazione dei lavoratori al governo aziendale, ecc.)	A
<b>1.10.</b>	<b>Comunicazione interna</b>	A
<b>1.11.</b>	<b>Sicurezza e Salute sul luogo di lavoro</b>	
1.11.1	Infortuni e malattie	C
1.11.2	Progetti	A
<b>1.12.</b>	<b>Soddisfazione del personale</b>	
1.12.1	Ricerche di <i>customer satisfaction</i> rivolte all'interno	A
1.12.2	Progetti	A
<b>1.13.</b>	<b>Tutela dei diritti dei lavoratori</b>	C
1.13.1	Lavoro minorile	A
1.13.2	Lavoro forzato	A
<b>1.14.</b>	<b>Provvedimenti disciplinari e contenziosi</b>	A

Tab. 3 – Esempio di indicatori per la categoria “Risorse umane”.

Grazie all'aiuto del Social Statement, alle aziende risulterà più facile valutare il loro operato e capire in quale ambito devono migliorarsi per risultare socialmente responsabili.

Un'altra importante iniziativa promossa da PAVIASVILUPPO è stato il bando 2010 "Raccolta di buone prassi di responsabilità sociale d'impresa" attraverso il quale le imprese lombarde attive nell'ambito della RSI hanno avuto la possibilità di far conoscere e valorizzare le loro esperienze.

Con lo scambio di buone prassi le imprese protagoniste possono, da un lato, beneficiare di una condizione di visibilità con significative ricadute d'immagine, dall'altro presentare esempi virtuosi, stimolanti e motivanti anche per altre realtà aziendali, contribuendo nel contempo ad una diffusa sensibilizzazione culturale sui temi della responsabilità sociale.

La partecipazione al bando offre all'impresa l'opportunità di:

- far conoscere, a costo zero, le proprie attività che, al di là degli obblighi di legge, hanno ricadute positive per i suoi stakeholder (i collaboratori, i partner commerciali, i clienti, i consumatori, la comunità locale, l'ambiente) con benefici per l'azienda nel breve e lungo periodo;
- qualificare l'immagine e rinforzare la reputazione nei confronti del mercato;
- dimostrare la propria cultura d'impresa orientata alla sostenibilità, in linea con gli orientamenti UE sulle politiche di competitività responsabile;
- valorizzare le proprie iniziative innovative nel campo della RSI, attuate per rispondere e reagire in modo attivo al contesto competitivo attuale, tenendo conto della crisi in atto (ad esempio, nuovi prodotti e/o processi in grado di rispondere a criteri di qualità sociale ed ambientale; introduzione e sviluppo di

tecnologie per la riduzione degli impatti ambientali, sviluppo di interventi organizzativi orientati alla responsabilità sociale per la gestione e valorizzazione delle risorse umane e percorsi di ristrutturazione aziendali orientati a contenere gli impatti sociali);

- entrare a far parte di una comunità di buone prassi che condivide approcci e strumenti di responsabilità sociale per la crescita sostenibile della propria azienda.

Anche quest'anno due aziende pavesi hanno ricevuto l'attestato "Buone Prassi" consegnato durante il workshop di "Dal Dire al Fare – Il Salone della Responsabilità Sociale d'Impresa 2010".

Durante l'incontro sono stati presentati i risultati del bando che promuove le buone prassi di responsabilità sociale d'impresa con testimonianze di quattro PMI lombarde e un confronto tra istituzioni ed imprese.

Il bilancio dell'edizione 2010 del bando è risultato decisamente positivo: sono state ammesse in totale 52 imprese di diverse dimensioni (37 piccole e medie imprese, 5 grandi imprese, 5 imprese cooperative e 5 imprese pubbliche o partecipate da enti pubblici) e appartenenti a diversi settori produttivi, dall'alimentare al tessile, dall'editoria al turismo, dall'informatica al design, diffuse in modo capillare sul territorio. Le imprese selezionate provengono da tutte e 12 le provincie lombarde.

Le buone prassi raccolte dallo sportello della Camera di Commercio di Pavia coinvolgono comunità, mercato, luogo di lavoro e ambiente come ambiti di applicazione della responsabilità sociale d'impresa.

Le diverse esperienze di comportamenti socialmente responsabili consentono di creare le basi per:

- una concorrenza leale;
- lo sviluppo di un'economia innovativa;
- una tutela sociale efficiente;
- un moderno dialogo tra le parti interessate;
- un maggiore benessere delle generazioni presenti e future.

L'iniziativa risulta altresì utile per aiutare le imprese a comunicare e quindi far conoscere le proprie azioni socialmente responsabili ai loro portatori di interesse.

## **7.2. Intervista a Danilo Rossini, responsabile CSR di PAVIASVILUPPO**

Per avere un'ulteriore testimonianza di chi si occupa direttamente del tema della responsabilità sociale d'impresa, ho intervistato Danilo Rossini, responsabile CSR di PAVIASVILUPPO.

### ***Da quando le aziende pavesi hanno iniziato ad interessarsi alla RSI?***

Le aziende pavesi e, comunque in generale, le piccole e medie imprese hanno nella loro essenza stessa la responsabilità sociale d'impresa. Si tratta di aziende piccole, piccolissime, che sono abituate ad avere un forte legame con il territorio e nelle quali i dipendenti si conoscono anche al di fuori dell'azienda. I comportamenti etici la piccola impresa li ha sempre avuti. La RSI fa parte dell'essere piccola azienda.

Il discorso è quando le aziende hanno cominciato a farla valere come segno distintivo. Allora l'azienda prende coscienza di questo aspetto che può essere un punto di forza, soprattutto oggi che il consumatore è molto più attento a queste cose.

L'azienda comincia a pensare, quindi, che può comunicare il proprio agire responsabile e farne un elemento distintivo anche di marketing.

Quando la Camera di Commercio ha cominciato, nel 2006, ad occuparsi di RSI non ha trovato il nulla, ma ha trovato aziende che già di per sé avevano comportamenti etici.

L'obiettivo della Camera era ed è di sensibilizzarle e di farle uscire allo scoperto.

E' difficile dire da quando le aziende hanno cominciato ad interessarsi di RSI.

Ora, dopo le attività svolte dalla Camera di Commercio, alcune aziende forse lo fanno in modo più cosciente. Si parla di numeri piccolissimi però le aziende hanno cominciato a considerare la RSI come un aspetto da comunicare. I bandi che abbiamo promosso hanno l'obiettivo di dare visibilità: le aziende descrivono cosa fanno in materia di RSI, per i vari stakeholder (e cioè i dipendenti, l'ambiente, la comunità, i fornitori, i clienti). Noi le aiutiamo ad avere visibilità, per esempio, sul sito web della Camera di Commercio o al Salone della Responsabilità Sociale d'Impresa tenutosi a Milano, dove alcune aziende sono state premiate e hanno avuto la possibilità di promuoversi. Nella scorsa edizione del Salone un'azienda pavese è stata portavoce di un seminario sulle buone prassi.

Il primissimo evento pubblico organizzato da noi risale al gennaio 2007.

Abbiamo iniziato con seminari di informazione su che cos'è la RSI, sui suoi aspetti e le sue caratteristiche; poi abbiamo organizzato incontri sempre più mirati, per esempio sul rispetto dell'ambiente o sul favorire l'inclusione sociale di cittadini detenuti.

Pavia, rispetto ad altre province, è abbastanza avanti su questo tema; forse è anche merito della Camera di Commercio, comunque noi abbiamo trovato terreno fertile su cui lavorare riguardo al tema della RSI.

Si era addirittura formato il "Club delle Imprese Sensibili"<sup>5</sup> in cui le imprese aderenti condividevano determinati valori etici.

---

<sup>5</sup> Il sito web del "Club delle Imprese Sensibili" si trova all'indirizzo <http://www.sensibilimpres.it/>.

***Ritiene che i cittadini/consumatori siano sempre più attenti all'agire responsabile di un'impresa?***

Sì, ritengo di sì. C'è maggiore attenzione da parte dei consumatori. Questo si rileva anche attraverso seminari e convegni, come il Salone della RSI.

***Come può una piccola o media impresa comunicare al meglio le proprie pratiche di RSI?***

Uno strumento molto efficace è il bilancio sociale ma per le piccole e medie imprese diventa difficile adottarlo. Possono invece, per esempio partecipare alle iniziative della Camera di Commercio, ai nostri bandi. Possono inoltre utilizzare strumenti quali i siti web e far diventare l'attenzione alla RSI un marchio distintivo.

Le piccole imprese devono vedere la RSI come qualcosa da comunicare al consumatore e per farlo possono utilizzare gli strumenti che usano normalmente per promuovere i loro prodotti.

***Ritiene che la RSI sia un lusso che solo poche imprese possono permettersi?***

No, la RSI non è un lusso. E noi siamo partiti proprio da questo presupposto.

La responsabilità sociale d'impresa è un aspetto radicato nell'indole stessa della piccola impresa: spesso molte aziende fanno RSI senza saperlo, senza esserne consapevoli.

***Ritiene che la crisi economica di questo periodo abbia aumentato o diminuito l'interesse delle imprese verso la RSI?***

I progetti di RSI sono diminuiti perché sono diminuite le risorse. Si è preferito magari dedicare le risorse ad altri aspetti. Però l'interesse delle imprese per la RSI è immutato. Perché è l'essenza dell'impresa. In un momento di crisi molti hanno, anzi, aumentato gli

investimenti nella comunicazione della RSI, attraverso la quale è, per esempio, possibile cogliere aspetti distintivi di alcuni consumatori e quindi attirare la loro attenzione.

### **7.3. Le buone pratiche di due imprese pavesi**

Nell'edizione di quest'anno di "Dal Dire al Fare" sono state premiate, grazie alle loro buone prassi, proprio due piccole aziende pavesi: Aeffe e Trasform.

**Aeffe** è una piccola azienda di Stradella che conta undici dipendenti, di cui tre donne, e si occupa della realizzazione di facciate metalliche, copertura di tetti civili e industriali, prestazioni di lattoneria, ristrutturazione di fabbricati ed è particolarmente specializzata nello smaltimento e bonifica dell'amianto in abitazioni private ed edifici pubblici.

L'azienda ha ottenuto la certificazione ISO 9001, sistema di gestione per la qualità, dal 2004 e l'iscrizione all'Albo Smaltitori e Gestori rifiuti nel 2005, il bilancio sociale è in atto da quando l'azienda ha iniziato ad operare nel 1987.

L'azienda risulta molto attenta all'interesse dei suoi stakeholder principali, infatti Aeffe riconosce l'importanza della salvaguardia dell'ambiente e per questo pratica la raccolta differenziata dei rifiuti e utilizza smaltitori autorizzati, in particolare per l'amianto. L'azienda è, inoltre, molto attenta alla riduzione dei consumi energetici.

Per quanto riguarda il personale e il luogo di lavoro, l'azienda è particolarmente sensibile alle esigenze specifiche dei propri dipendenti, e per questo tende a sviluppare e mantenere una relazione diretta e personalizzata con tutti i lavoratori.

Una buona comunicazione all'interno dell'azienda risulta quindi fondamentale e viene realizzata attraverso due bacheche (una nelle officine e una negli uffici) che permettono lo scambio di informazioni tra i dipendenti e l'azienda.

Al fine di favorire una buona conciliazione lavoro-famiglia è promossa una politica di flessibilità oraria con speciale riguardo alla maternità.

La formazione è un aspetto molto importante per l'azienda: sono previsti periodici corsi interni di aggiornamento, in particolare cantieristici e sulla sicurezza.

Nei confronti dei propri fornitori l'azienda richiede rapporti contrattuali trasparenti, volti ad instaurare relazioni collaborative durature. La selezione dei fornitori avviene attraverso la richiesta di certificazioni del prodotto e la verifica dei processi produttivi.

All'interno di Aeffe anche la comunicazione delle buone prassi occupa, giustamente, un posto di rilievo e infatti l'azione dell'azienda è resa visibile all'esterno attraverso diversi strumenti, come, per esempio, la diffusione di volantini cartacei, e-mail, manifesti pubblicitari e affissioni in comuni e province del nord Italia. Il personale viene, invece, informato attraverso l'affissione delle news e delle attività dell'azienda su bacheche.

L'interesse verso le buone prassi è motivata dall'attenzione dell'azienda e, in primis, del titolare, alla tutela dell'ambiente e alla salute e sicurezza del personale. Si cerca infatti di offrire un contesto favorevole ai dipendenti da una parte, e di ridurre l'inquinamento eliminando residui di amianto dal territorio sostituendolo con soluzioni che producono energia pulita, dall'altra.

L'attuazione di una condotta etica e un agire responsabile hanno portato all'azienda diversi benefici, tra i quali:

- miglioramento dell'immagine e reputazione;
- miglioramento dei rapporti con le istituzioni e la comunità locale;
- miglioramento dei rapporti con clienti e fornitori;
- miglioramenti organizzativi.

Ad ottenere vantaggi sono anche gli stakeholder ed in particolare:

- personale: aumento della retribuzione e aumento del senso di appartenenza;
- clienti/consumatori: minori costi e maggiori benefici per la salute;
- comunità ed istituzioni: importanti agevolazioni per i cittadini;
- ambiente: eliminazione di amianto dai manufatti con conseguente riduzione dell'inquinamento.

L'altra azienda premiata al Salone della Responsabilità è **Trasform**, una ditta individuale di Stradella, nata nel 1996, che si occupa della costruzione di impianti per la depurazione delle acque reflue, delle emissioni in atmosfera, del riciclaggio dei rifiuti e, parte fondamentale del lavoro dell'azienda, della creazione di arredi urbani in plastica riciclata.

L'azienda si occupa di soddisfare le esigenze e le richieste di comuni ed enti locali, diffusi su tutto il territorio nazionale, per la progettazione, realizzazione, installazione su misura di prodotti che possano abbellire le città, come ad esempio panchine, isole ecologiche, segnaletica, pontili galleggianti, campi giochi, spiagge, parchi naturali, fioriere, il tutto utilizzando materiali riciclati, sostenendo un progetto a favore della tutela dell'ambiente. Trasform collabora con la Regione Val D'Aosta, con la città di Siena e con il Parco del Ticino.

Per quanto riguarda le buone pratiche, l'azienda è costantemente attenta alla riduzione dei consumi energetici e alla ricerca di prodotti ecocompatibili per ridurre gli impatti aziendali sull'ambiente. L'attività dell'azienda non produce alcun tipo di rifiuti, in quanto, attraverso la raccolta differenziata, i materiali vengono trasformati in oggetti finiti.

L'attenzione verso la comunità è rilevante e la sensibilizzazione al rispetto e alla tutela dell'ambiente è un aspetto che il titolare di Trasform ritiene fondamentale nell'educazione di giovani e non solo e, tra i numerosi progetti portati avanti, c'è l'organizzazione di incontri, interventi e corsi destinati ad un pubblico ampio con l'obiettivo di aumentare la conoscenza, l'applicazione e la produzione dei materiali riciclati.

L'azienda si dimostra, inoltre, particolarmente attenta nei confronti dei clienti e del consumatore finale. Attua strategie volte a valorizzare la relazione con questi attraverso indagini periodiche che rilevano i bisogni dei clienti ed indagini sul livello di soddisfazione. La Trasform, poi, mostra una buona capacità di innovazione e miglioramento continuo attraverso lo studio e la progettazione di prodotti nuovi in risposta alle esigenze della clientela.

Nei confronti dei propri fornitori l'azienda richiede rapporti contrattuali trasparenti, volti ad instaurare collaborazioni durature. Fondamentale è la puntualità nei tempi di consegna, il rispetto dell'ambiente, dei diritti umani e dei lavoratori. I fornitori sono naturalmente coinvolti e sensibilizzati sulle tematiche della responsabilità sociale.

Le motivazioni che hanno portato la Trasform ad attuare pratiche di RSI si riconducono alla forte sensibilità del titolare nei confronti della causa ambientalista. La produzione di arredi urbani con materiale riciclato vuole dimostrare ad aziende, istituzioni e cittadini che la raccolta differenziata ha una concreta utilità. Lo stimolo ad intraprendere questa iniziativa nasce dalla necessità di operare costantemente e concretamente nella difesa dell'ambiente.

Naturalmente questo tipo di condotta ha portato numerosi benefici all'azienda, quali:

- maggiore competitività;

- miglioramento dell'immagine e della reputazione;
- miglioramento dei rapporti con le istituzioni e la comunità locale;
- miglioramenti organizzativi.

E agli stakeholder:

- clienti/consumatori: progettazioni personalizzate a costo zero, costo dei manufatti estremamente competitivo, nessuna spesa di manutenzione;
- fornitori/partner commerciali: fornitura di accessori standard di produzione nazionale secondo un programma annuale;
- comunità ed istituzioni: fornitura in tempi brevi, nessun bisogno di manutenzione, recupero del prodotto senza smaltimento in discarica;
- ambiente: inserimento nell'ambiente di materiali del tutto atossici, senza vernici, senza conservanti chimici, inattaccabili da insetti e microrganismi ed utilizzabili in sostituzione di legno e metallo.

Le buone pratiche di responsabilità sociale d'impresa hanno portato, come s'è visto, diversi vantaggi e benefici sia alle aziende che le hanno adottate come stile operativo, sia agli stakeholder di queste imprese, risultando così convenienti per entrambi.

## Conclusioni

La responsabilità sociale d'impresa riveste oggi un ruolo rilevante e sempre più aziende hanno compreso quanto sia importante inserirla nella strategia d'impresa.

Quando si parla di responsabilità sociale, però, non ci si può riferire solo all'impresa ma bisogna necessariamente citare anche i suoi stakeholder, i soggetti verso i quali l'impresa deve essere responsabile. Uno dei tanti stakeholder di un'organizzazione è il consumatore, diventato sempre più attento, esigente e critico nei confronti dei comportamenti dell'impresa.

Dall'indagine condotta sui giovani consumatori è emerso un crescente interesse verso la responsabilità sociale d'impresa. Molti rispondenti al questionario erano già a conoscenza dell'argomento e la maggioranza ha indicato come responsabile un'azienda che va al di là delle leggi e che, nel suo operato, cerca di rispettare e migliorare società e ambiente.

Sebbene la maggioranza dei giovani consumatori sottoposti all'indagine affermi che il consumatore possa influenzare, attraverso i suoi comportamenti, l'agire di un'impresa, un'altra maggioranza dichiara di comprare comunque un prodotto, se non vi fossero alternative, pur sapendo che per la sua produzione è stato danneggiato l'ambiente. Il dato risulta piuttosto interessante poiché fa capire che *teoricamente* il consumatore si sente capace di agire sull'operato dell'azienda (un'impresa irresponsabile può venire sanzionata dai suoi possibili clienti attraverso il non acquisto o un passaparola negativo), ma *in concreto* poi, se non vi sono alternative, si lascia sopraffare dall'impotenza e si ritrova comunque a comprare un prodotto proveniente da un'azienda non etica. Bisogna, però, dire che la mancanza di alternative gioca un ruolo

fondamentale: solo 1 soggetto su 53, infatti, ha risposto nel questionario che comprerebbe *sempre* un prodotto proveniente da un'azienda che danneggia l'ambiente.

Una maggiore presa di consapevolezza delle reali capacità d'influenza del consumatore potrebbe essere raggiunta attraverso un'adeguata comunicazione da parte delle aziende.

Come ha ricordato Danilo Rossini di PAVIASVILUPPO *“le imprese devono vedere la RSI come qualcosa da comunicare al consumatore e per farlo possono utilizzare gli strumenti che usano normalmente per promuovere i loro prodotti”*. Per una buona comunicazione non è necessario che le imprese spendano molte risorse per cercare soluzioni alternative: bilanci sociali più accessibili, siti web aggiornati e l'utilizzo degli strumenti del web 2.0 potrebbero essere un buon passo avanti per instaurare un dialogo con il consumatore. Un coinvolgimento costante che permetta una comunicazione a due vie, di modo che anche il consumatore possa esprimere la sua opinione sull'operato dell'azienda, aiutandola, così, a soddisfare le sue aspettative.

Una comunicazione costante con gli stakeholder, e con il consumatore in primis, risulta utile a far conoscere le attività dell'impresa, a far comprendere meglio cosa significa “responsabilità” e aiuta, quindi, il consumatore ad imparare a valutare il comportamento delle aziende in generale.

Una notevole fetta di rispondenti al questionario ha indicato la pubblicità come il mezzo migliore che un'azienda potrebbe utilizzare per comunicare le sue attività di RSI. Da qui si rileva la richiesta, da parte dei consumatori, di una comunicazione veloce e immediata, che può raggiungere una numerosa porzione di soggetti. Per utilizzare la pubblicità come mezzo di comunicazione delle proprie attività di RSI, però, le imprese dovrebbero trovare un linguaggio adeguato per trasmettere informazioni specifiche e non superficiali, un linguaggio adatto a comunicare dati ed esempi rilevanti e non solo

ad attirare e ammaliare con uno stile connotato, espressivo e ammiccante, tipico della “classica” pubblicità. Si tratterebbe di scovare un “nuovo tipo” di pubblicità, molto più informativo e senza pretese di seduzione. Probabilmente per molte aziende risulterà difficile pensare ad “una pubblicità che non sia una pubblicità” per i loro prodotti ma che rappresenti un mezzo per veicolare dei valori e trasmettere delle informazioni relative alle proprie attività agli stakeholder. Sicuramente, attraverso un maggiore dialogo con i propri portatori di interesse, le imprese riuscirebbero a capire quale sia il mezzo più consono e più accessibile per gli stakeholder stessi, per comunicare le loro azioni di aziende responsabili.

Diventa, in ultima analisi, necessario tentare di definire cosa dovrà rappresentare la comunicazione se vorrà, in futuro, sostenere lo sviluppo della responsabilità sociale d’impresa. Innanzitutto, il termine “sociale” all’interno del significato della RSI appare ambiguo poiché assume un’accezione che evoca politiche di assistenza, di sostegno alle categorie svantaggiate, di beneficenza e quasi nessuno intende “sociale” come “parte della società”. Questa espressione, quindi, non valorizza la dimensione dell’impresa come attore di un sistema complesso e come soggetto attivo in una società dove scambia opinioni con altri (Sobrero in Ferrari 2009, p. 253). L’aggettivo “sociale” depista notevolmente e spesso fa intendere un intervento estemporaneo che l’impresa realizza a favore della società. Limitarsi ad aggiustare il termine ovviamente non basta, bisogna trovare un nuovo approccio e nuove modalità di comunicazione in grado di esprimere in modo chiaro la dimensione strategica della responsabilità d’impresa.

Comunicare facendo conoscere i progetti sul campo che vengono ispirati dalla RSI, e presentando, quindi, degli esempi concreti, è uno dei modi più efficaci per far conoscere il proprio impegno nella responsabilità d’impresa. La RSI potrà diventare un elemento

distintivo e competitivo solo se comunicato adeguatamente e solo se tutti gli stakeholder dell'impresa verranno messi a conoscenza dell'impegno etico di questa, attraverso attività come la non-discriminazione, il rispetto dei diritti dell'uomo e del lavoratore, la formazione, la ricerca e lo sviluppo, la correttezza nella comunicazione commerciale, il sostegno alla comunità ed il rispetto dell'ambiente.

Prima di capire in che modo si possa comunicare la RSI, attraverso quali canali e tramite quali linguaggi, è necessario, per un'azienda, definire il proprio modo di essere e che cosa vuole diventare, per poi riflettere sul proprio modo di governare l'organizzazione e comprendere che la RSI deve essere vista come un elemento costitutivo dell'impresa stessa e non come un bollino di differenziazione o qualcosa di completamente slegato dalla strategia imprenditoriale.

Le stesse piccole e medie imprese hanno capito già da tempo che la RSI deve essere l'essenza stessa dell'impresa e, pur nel loro piccolo, hanno adottato la responsabilità e l'eticità come modi quotidiani di operare.

L'adottare un comportamento responsabile porta diversi benefici alle imprese che si ritroveranno più appagate ed appoggiate soprattutto dai clienti. Quello dei vantaggi di un agire responsabile è stato il tema predominante dell'edizione 2010 di "Dal Dire al Fare – Il Salone della Responsabilità" che ha messo in risalto come la RSI porti vantaggi non solo all'impresa che decide di adottarla ma anche ai suoi stakeholder e alla collettività.

Evidenziata anche l'attenzione crescente che il consumatore rivolge alle attività dell'organizzazione, la responsabilità d'impresa non può più ridursi ad un comportamento paternalista o filantropico nei confronti della comunità o delle fasce deboli. Le azioni responsabili vengono apprezzate e condivise solo quando risultano

coerenti con la strategia dell'impresa e non quando sono gesti estemporanei. Agli occhi del consumatore la RSI comprende tutto ciò che l'impresa fa per creare valore per i propri stakeholder, come il controllo dei prodotti, il rispetto dell'ambiente, il trattamento equo dei dipendenti, il rispetto della comunità in cui l'impresa opera; tutti elementi legati all'azienda e alla sua attività quotidiana.

I consumatori (e tra questi i rispondenti al questionario proposto nella tesi) risultano ancora piuttosto diffidenti rispetto a quanto le imprese dichiarano di fare e vedono la RSI come una “facciata” spesso utilizzata per creare una buona immagine di sé ed ottenere profitti più agevolmente. Un'azienda, infatti, potrebbe costruirsi la fama di impresa responsabile senza però esserlo effettivamente: pubblicità, impegno estemporaneo in azioni sociali, donazioni e così via, potrebbero essere degli elementi volti a nascondere un comportamento gestionale irresponsabile, cercando di mascherarlo da etico. Per essere attendibili le imprese devono, quindi, fornire esempi concreti ai propri stakeholder, dando loro la possibilità di avvicinarsi sempre di più ed essere sempre maggiormente coinvolti nell'operato dell'azienda. L'accesso facilitato ai bilanci sociali e ai documenti, accompagnati da dati effettivi, che accertano un reale impegno nella responsabilità d'impresa, potrebbe essere un passo avanti per affrontare la problematica della difficoltà di dare prova delle proprie azioni responsabili. La nuova norma ISO 26000, approvata proprio nel 2010, offre una guida per le aziende che vogliono intraprendere la strada verso la RSI e, sebbene non sia una certificazione, fornisce un'ulteriore prova dell'attenzione di un'azienda verso la responsabilità d'impresa.

Per risultare credibili, le aziende devono proiettarsi verso una nuova cultura improntata alla RSI: comportamenti etici, coerenti, durevoli e, non meno importante, ben

comunicati, al fine di eliminare i dubbi e le perplessità che ancora accompagnano i consumatori.

Ad oggi, dunque, la responsabilità sociale d'impresa assume un ruolo importante per molte imprese e se anche nelle più piccole realtà locali è sentita come qualcosa di essenziale, significa che il suo peso sta diventando sempre più grande.

Ma se la volontà di adottare la responsabilità sociale come linea guida per una condotta etica è fortemente sentita, ciò che ancora risulta difficile per le aziende è la sua comunicazione. Le imprese devono concentrarsi per capire quali sono gli strumenti più adatti per una corretta ed efficace comunicazione della RSI e devono, oltretutto, valutare meglio l'enorme utilità delle nuove tecnologie. La rete è uno strumento piuttosto utilizzato dalle imprese ma la comunicazione attraverso questo canale è ancora in fase di sviluppo: spesso le informazioni fornite sui siti web aziendali sono poche e poco rilevanti e, soprattutto, gli strumenti del web 2.0 sono ancora poco utilizzati. Una propensione verso l'etica abbinata ad un utilizzo adeguato delle possibilità offerte dal web 2.0 offrirebbero un maggior coinvolgimento e possibilità di dialogo con gli stakeholder.

Molte aziende, però, vedono ancora la RSI come qualcosa di trascurabile, superfluo o, addirittura, come una perdita di tempo, ma queste realtà devono ancora capire che essere responsabili significa anche assicurarsi successo nel lungo periodo e rispetto da parte di tutte le categorie di stakeholder; rispetto che non potrà che tradursi in buona reputazione e, naturale conseguenza, guadagno.

## **Abstract**

Profit is generally the most important goal that an organization wants to realize, but today a company has also to take care also of its stakeholders, people who are influenced by the company's activities and who can influence its behaviour and success.

The goal of this thesis is focused on the improved relevance for many companies of Corporate Social Responsibility, an ethical way of working, including responsibility towards different stakeholders in the daily strategy.

The subject comprises two part: the first part concerns CSR theory and the second presents concrete examples and applications of CSR.

The first chapter defines Corporate Social Responsibility, criticism and development; the second chapter introduces the role of stakeholders and the importance of their engagement; the third chapter is dedicated to Cause Related Marketing and philanthropy, two different topics often confused with CSR; in the fourth chapter there is the ticklish issue of communication of CSR with its problems and opportunities, followed by the description of classical and technological tools for the communication of CSR.

The second part of the thesis begins in the fifth chapter describing the important figure of the consumer and presenting research that analyses awareness and thoughts of young consumers about CSR. The sixth chapter is dedicated to the meeting "Dal Dire al Fare – Il Salone della Responsabilità Sociale d'Impresa". The last chapter is about the real work of two small companies of Pavia and an interview with the CSR manager of PAVIASVILUPPO, an agency that supports the development of CSR in the local area.

## Bibliografia

- Casotti, A., *La responsabilità sociale delle imprese. Definizione, certificazione, bilancio sociale e codici etici*, IPSOA, Milano, 2005.
- Del Bosco, B., *Responsabilità sociale, comunicazione d'impresa e nuove tecnologie*, in Mella, P. e Velo, D., *Creazione di valore, corporate governance e informativa societaria*, Giuffrè, Milano, 2007, pp. 513 – 531.
- Fabris, G., *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, EGEA, Milano, 2008.
- Ferrari, L., Renna, S., Sobrero R., *Oltre la CSR. L'impresa del duemila verso la stakeholder vision*, ISEDI, 2009.
- Freeman, E., Rusconi, G. e Dorigatti, M., *Teoria degli stakeholder*, Franco Angeli, Milano, 2007.
- Friedman, M., *Capitalism and Freedom*, University of Chicago press, 1962.
- Friedman, M., *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* in “The New York Times”, 13 settembre 1970.
- George, B., *Authentic Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 2003.
- Magatti, M. e Monaci, M., *L'impresa responsabile*, Bollati Boringhieri, Torino, 1999.
- Mariano, L., *Responsabilità etica ed impegno sociale nei valori d'impresa*, Liguori, Napoli, 2005.

- Muzi Falconi, T., *Governare le relazioni. Obiettivi, strumenti e modelli delle relazioni pubbliche*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2005.

## Sitografia

1. <http://blog.centrodietica.it/> - 1/09/2010
2. <http://www.bilanciarsi.it/> - 13/09/2010
3. <http://europa.eu/> - 13/09/2010
4. [http://www.figlidelmondo.org/upload/FCKEditor/File/9.%20AA1000SES\\_ITA.pdf](http://www.figlidelmondo.org/upload/FCKEditor/File/9.%20AA1000SES_ITA.pdf) – 13/09/2010
5. <http://www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/Stakeholder%20Engagement%20Handbook%20IT.pdf> – 14/09/2010
6. <http://www.istitutoitalianodonazione.it/inc/common/fs/getFile.asp?nf=Q2FydGEgZG9uYXppb25lLnBkZg&r=548> – 17/09/2010
7. [http://www.ferpi.it/ferpi/novita/notizie\\_rp/internazionale/lirresistibile-tentazione-del-green-washing/notizia\\_rp/40672/7](http://www.ferpi.it/ferpi/novita/notizie_rp/internazionale/lirresistibile-tentazione-del-green-washing/notizia_rp/40672/7) - 21/09/2010
8. <http://www.rsinews.it/> - 21/09/2010
9. <http://seminaire.samizdat.net/Lo-spazio-come-esternalita-in-via.html> - 27/09/2010
10. [http://www.vatican.va/holy\\_father/benedict\\_xvi/encyclicals/documents/hf\\_ben-xvi\\_enc\\_20090629\\_caritas-in-veritate\\_it.html](http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate_it.html) - 27/09/2010
11. <http://www.mestierediscrivere.com/index.php/articolo/tesi/> - 04/10/2010
12. <http://www.scribd.com/doc/38674706/Lundquist-CSR-Online-Awards-Italy-2010-Executive-Summary> - 06/10/2010
13. [http://www.pv.camcom.it/index.phtml?Id\\_VMenu=432](http://www.pv.camcom.it/index.phtml?Id_VMenu=432) - 11/10/2010

14. [http://www.adnkronos.com/IGN/Sostenibilita/Csr/Sette-regole-doro-per-unimpresa-socialmente-responsabile\\_311142522599.html](http://www.adnkronos.com/IGN/Sostenibilita/Csr/Sette-regole-doro-per-unimpresa-socialmente-responsabile_311142522599.html) - 01/11/2010
15. [http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/management\\_and\\_leadership\\_standards/social\\_responsibility.htm](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility.htm) - 01/11/2010