

# Governo d'impresa e Responsabilità Sociale: gli auspici e le indicazioni delle istituzioni

4 Maggio 2007  
Borsa Italiana  
Palazzo Mezzanotte  
Piazza Affari, Milano

## **L'OCSE e lo sviluppo sostenibile: il contributo richiesto alle imprese Sergio Arzeni, OCSE, Responsabile PMI e Direttore del Programma LEED**

### **Contesto**

Di responsabilità sociale d'impresa si parla ormai da un ventennio, e nonostante il grande interesse generato dal dibattito in atto, non si è ancora giunti ad una definizione chiara e condivisa delle implicazioni che discendono dal mettere in capo ad imprese private delle responsabilità nei confronti della società e dell'ambiente che vadano oltre la creazione di valore per gli azionisti.

Cio è tanto più vero quando ci si riferisce non a multinazionali o a grandi imprese ma a piccole e medie imprese.

I governi nazionali e le organizzazioni internazionali hanno sin da subito guardato con favore alla tematica, considerando la CSR come il contributo delle imprese private agli sforzi verso il raggiungimento di una società più equa e sostenibile.

Le imprese si sono trovate a dover giustificare il loro operato in seguito ad una serie di grossi scandali che hanno considerevolmente minato il rapporto di fiducia che le legava in qualche modo a cittadini e consumatori. Le ONG e movimenti internazionali hanno concentrato la propria pressione su quelle imprese multinazionali che sono state al centro di scandali ambientali, e violazioni nel campo del diritto del lavoro (sfruttamento del lavoro minorile) o episodi di corruzione. Le ondate di protesta si sono dirette soprattutto verso alcune grandi imprese i cui logo divennero simbolo di questa presa di coscienza collettiva.

L'emergere di strumenti e forme di controllo che in vari modi testimoniassero la responsabilità sociale ed ambientale delle imprese fu dunque accettata come un fatto

positivo, perché consentiva allo stesso tempo alle imprese di recuperare terreno e buona reputazione, creando allo stesso tempo nuovi mercati per prodotti eco-compatibili e solidali.

I governi e le organizzazioni internazionali hanno cercato di spingere le imprese verso questa direzione, facilitando in qualche modo la discussione sulla liceità e i contenuti del concetto stesso di CSR e formulando linee guida e standard il più possibile condivisi. L'OCSE si è concentrata soprattutto sulla redazione di una serie di "Linee guida per le imprese multinazionali", le Nazioni Unite si sono fatte promotrici del concetto di CSR tramite un'iniziativa chiamata Global Compact ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)) e l'Organizzazione Internazionale del Lavoro ha avuto modo di riaffermare l'importanza dei diritti umani e di quelli del lavoro, anche grazie alla rinnovata attenzione della pubblica opinione verso un sistema di diritto internazionale basato su un sistema di convenzioni internazionali.

La società civile è rimasta in qualche modo sempre in una posizione critica sull'argomento, richiedendo controlli più stringenti e soprattutto iniziative di carattere legislativo sul tema. Passare da forme di impegno volontario alla definizione di precisi obblighi legislativi è l'obiettivo principale della vasta maggioranza delle organizzazioni che si impegnano su questo fronte, come testimoniano la campagna di sensibilizzazione europea European Coalition for Corporate Justice (<http://www.corporatejustice.org>) e, per esempio, la campagna "Più diritti meno beneficenza" in Italia ([www.piudiritti.it](http://www.piudiritti.it)).

Il terzo settore si dimostra in genere più sensibile alle tematiche correlate ai diritti umani e agli squilibri di carattere internazionale correlati ai sempre crescenti scambi commerciali tra Nord e Sud del mondo. Questa preferenza per gli approcci regolativi si riflette anche nella campagna di sensibilizzazione per far sì che strumenti come le "norme sulle responsabilità delle società multinazionali e di altre imprese in relazione ai diritti umani" (approvate il 13 agosto 2003 con la Risoluzione 2003/16 della Sottocommissione delle Nazioni Unite sulla Promozione e Protezione dei Diritti Umani) diventino legalmente vincolanti per le imprese.

Le campagne di pressione e di boicottaggio costituiscono quindi ancora gli strumenti principali utilizzati dal terzo settore per dire la propria sull'argomento e anche quando queste iniziative assumono un carattere settoriale, come nel caso della Clean Clothes Campaign ([www.cleanclothes.org](http://www.cleanclothes.org)), il loro impegno rimane confinato a quello di *watchdog*. I confronti sui vari strumenti e standard di autoregolazione messi a punto dalle imprese sono stati sino ad ora sporadici, anche perché molto spesso le imprese non prevedono controlli da parte di terze parti indipendenti. Molto rimane ancora da fare in questo ambito, ma difficilmente si passerà da una logica di confronto ad una di collaborazione sino a che saranno così frequenti le violazioni ai codici di condotta che le imprese stesse dichiarano di adottare.

Anche le organizzazioni sindacali si sono mosse con cautela sull'argomento, considerando la CSR come un mezzo per sminuire gli istituti propri della contrattazione collettiva e di conseguenza il ruolo stesso dei sindacati. Nonostante alcune aperture i sindacati hanno sempre dichiarato di preferire strumenti più vincolanti come degli accordi quadro a carattere settoriale.

Partendo da questi presupposti si capisce dunque come mai, nonostante a livello teorico gli studi sulla CSR siano arrivati a chiarire quali siano i processi e le logiche ad essa collegati, non si sia ancora giunti a definire con precisione quali criteri dovrebbe soddisfare un'impresa socialmente responsabile.

Questa difficoltà, oltre a risultare da visioni contrapposte sull'argomento, deriva anche dal fatto che il ruolo delle imprese è percepito diversamente nei vari contesti nazionali.

Una definizione condivisa quindi probabilmente non solo sarebbe difficile da raggiungere, ma probabilmente non esiste. Come le letterature sulla varietà dei capitalismi e sulle differenze tra i sistemi di *welfare* ci hanno illustrato, esistono, infatti, delle differenze macro-regionali nei meccanismi di *governance* delle economie e delle società in cui viviamo. Tutto porta a pensare che anche il ruolo delle imprese nella società sia percepito diversamente e quindi non è una sorpresa riconoscere che probabilmente la CSR avrà delle declinazioni anche sensibilmente differenti a seconda dei contesti di riferimento che si prendono in analisi. Per averne una prova basta pensare alle differenze tra il ruolo assegnato alle imprese e alla beneficenza privata nel cosiddetto capitalismo compassionevole e al sistema di protezioni sociali e diritti garantiti all'interno del modello sociale europeo.

### **Responsabilità sociale di impresa come modello di governance allargata**

Gli effetti della globalizzazione economica, le difficoltà dello stato sociale, la ricerca di nuove forme di *governance* dell'economia e della società, la crescente importanza attribuita all'innovazione e alla competitività dei sistemi paese, assieme alla tensione verso un modello di sviluppo sempre più sostenibile, costituiscono delle tendenze macro-strutturali da cui non si può prescindere nell'analisi della società contemporanea.

Occorre sottolineare che il concetto di CSR, proprio per la multidimensionalità che lo caratterizza, ha qualcosa a che vedere con ognuna delle tematiche cui si è fatto riferimento. I possibili impatti di una migliore relazione tra le varie componenti di un sistema socio-economico diventano ancor più rilevanti in un contesto in cui si pone sempre maggiore attenzione alle dinamiche della competizione internazionale e per i governi diventa prioritario fornire servizi e soluzioni in grado di consentire ad un sistema paese di tenere il passo con i cambiamenti in atto.

È in questa ottica complessiva che vanno analizzate le azioni sin qui intraprese per promuovere la CSR. Se vista come un'attività da svolgere a livello di singola impresa la CSR si riduce, infatti, ad una pratica manageriale che, per quanto positiva, non può aggredire le sfide di carattere strutturale che ci attendono. Il concetto di CSR acquista invece un significato più ampio se considerato all'interno di un sistema di relazioni complesso e accompagnato da una chiara ridefinizione dei ruoli dei vari attori presi in considerazione.

L'European Academy of Business in Society (EABIS, [www.eabis.org](http://www.eabis.org)) sta compiendo i primi passi in questa direzione nel campo della ricerca scientifica (EABIS, *The Changing Role of Government in Corporate Responsibility*, 2006) e si registrano anche i primi tentativi di assegnare una valutazione quantitativa alla competitività dei vari paesi nel campo della CSR (Accountability, National Corporate Responsibility Index & Responsible Competitiveness Index, <http://www.accountability21.net/research/default.asp?pageid=242>). In stato più avanzato sono invece le valutazioni sulla performance delle singole aziende in questo campo, utili per orientare i flussi di investimenti socialmente responsabili (si veda, a titolo esemplificativo, il sito di Vigeo, agenda internazionale che opera nel settore del rating di sostenibilità, [www.vigeo.com/csr-rating-agency/index.php](http://www.vigeo.com/csr-rating-agency/index.php)).

### ***La CSR come parte integrante di strategie di sviluppo a livello locale/regionale***

Fatte queste premesse, è possibile analizzare quale sia la dimensione locale della CSR senza cadere in facili semplificazioni. La CSR può essere quindi vista come un elemento fondamentale di una strategia di sviluppo a livello locale/regionale in grado di fornire risposte concrete alle esigenze di un sistema socio-economico che sia al tempo stesso competitivo, equo ed eco-compatibile. Solo considerando la CSR come parte integrante di un sistema di *governance* locale dell'economia e della società possiamo dare un senso alle azioni svolte a livello micro dalle singole imprese e a livello di specifica area di *policy* dai governi locali.

La sfida che un governo locale deve affrontare è duplice perché da una parte bisogna riuscire a promuovere all'interno del sistema locale il concetto stesso di CSR, e dall'altra bisogna creare dei meccanismi per far sì che le azioni intraprese in questo ambito dalle singole imprese siano rispondenti alle esigenze del sistema locale stesso. Per fare ciò è necessario creare dei meccanismi di coordinamento volontario in grado di allineare strategicamente gli obiettivi del sistema economico, le priorità politiche del settore pubblico, le esigenze poste dalle pressioni competitive internazionali e quelle della società locale.

Solo definendo un quadro di riferimento condiviso a livello locale sarà possibile ideare ed implementare schemi di incentivo e partenariati in grado di contribuire al raggiungimento di un obiettivo comune. Particolarmente importante sarà rendere espliciti i collegamenti tra i vari ambiti di *policy* e chiarire come ogni settore della società può fare la sua parte in questo scenario.

### ***CSR e politiche per l'occupazione a livello locale***

Le politiche per l'occupazione a livello locale, per esempio, vanno considerate come parte di una strategia multi-dimensionale in grado di dare risposte, oltre alle istanze poste dalla lotta all'esclusione sociale, anche a quelle della competitività e dell'innovazione all'interno di un sistema locale. La CSR potrebbe costituire per le imprese il ponte di collegamento tra queste esigenze apparentemente divergenti.

La sfida non è tanto costruire questo collegamento a livello teorico perché la teoria degli stakeholder già prevede che un'impresa socialmente responsabile tenga conto delle esigenze dei propri dipendenti, della comunità locale in cui opera e dei vari settori della pubblica amministrazione con cui si relaziona. La sfida è, come già accennato, mettere in piedi meccanismi che possano coordinare l'attività di tante singole realtà e organizzare programmi di azione comuni in grado di rispondere alle esigenze del sistema nel suo complesso.

Allo stesso modo è possibile combinare in maniera efficace la CSR e l'agenda dei partenariati locali per l'occupazione, fornendo alle imprese incentivi tali da trasformare azioni sporadiche e volontarie in relazioni sistemiche.

La pubblica amministrazione può giocare un ruolo importante in questa partita, facilitando l'elaborazione di strategie condivise e rendendo espliciti i collegamenti tra le varie azioni attraverso la definizione di specifici programmi in questo ambito ma anche incentivando i suoi fornitori ad adottare comportamenti responsabili.

I County and City Development Boards recentemente istituiti in Irlanda ([www.cdb.ie/index1.htm](http://www.cdb.ie/index1.htm)) possono essere considerati un esempio di buona pratica per quanto riguarda l'elaborazione di strategie condivise, in quanto per la prima volta

raccogliono in una struttura formale le diverse realtà che si occupano di sviluppo economico e sociale a livello locale. Questi Board includono infatti sia rappresentanti del governo locale, esponenti del mondo delle imprese e organizzazioni impegnate nella lotta all'esclusione sociale e nello sviluppo delle comunità locali.

Esempi di specifici programmi della PA che possono influire positivamente sul comportamento delle imprese sono numerosi, soprattutto in Inghilterra dove una specifica legge obbliga tutti i settori della pubblica amministrazione a promuovere le pari opportunità anche attraverso i contratti di fornitura con imprese private e questo ha contribuito a stimolare l'impegno di queste imprese ad elaborare ed implementare specifiche strategie a riguardo (un esempio di questa attività legislativa può essere considerato il West Midlands Common Standard, [www.cre.gov.uk/downloads/council\\_contracts.pdf](http://www.cre.gov.uk/downloads/council_contracts.pdf)).

Un altro ambito in cui, sempre in Inghilterra, questo tipo di comportamenti sono stati stimolati è il settore delle costruzioni e della rigenerazione urbana. Le imprese attive in questo settore vengono, infatti, favorite se si impegnano a investire nello sviluppo delle comunità in cui operano. Un esempio può essere il caso di Presentation – A social investment agency a Londra ([www.presentation-sia.org.uk/about-us](http://www.presentation-sia.org.uk/about-us)) che si è dotata di specifiche politiche per promuovere tra i suoi fornitori l'impegno nelle comunità locali o della Paddington Waterside Partnership ([www.paddingtonwaterside.co.uk](http://www.paddingtonwaterside.co.uk)) che cerca di assumere lavoratori provenienti dalle comunità locali in cui opera e li incentiva a dedicare parte del proprio tempo ad attività di volontariato.

Un ultimo esempio della tipologia di azioni possibili è il programma di reclutamento locale organizzato dalla City of London Corporation che ha l'obiettivo di facilitare l'incontro tra le grandi imprese finanziarie che operano nella City e le scuole dei quartieri limitrofi per inserire gli studenti di queste zone meno fortunate nel mondo della finanza ([www.freshfutures.com](http://www.freshfutures.com))

Quello che questi esempi ci mostrano è che bisogna creare dei canali di comunicazione formali tra i vari attori per avviare un confronto sulle strategie da mettere in campo per risolvere determinati problemi a livello locale. Il ruolo della pubblica amministrazione potrebbe essere quello di creare le condizioni affinché questo confronto sia in qualche modo formalizzato. E le occasioni per far sì che questo avvenga sono molteplici dal momento che gli strumenti per farlo sono già disponibili, basterebbe ricondurli tutti ad un'unica logica, per esempio stabilendo che si debbano creare dei collegamenti tra il reporting di sostenibilità delle imprese, le esigenze della società civile locale e le strategie di sviluppo dei territori (i piani strategici).

Più che su specifiche azioni (quelle rimangono, infatti, nella sfera delle decisioni delle singole imprese), bisognerebbe quindi lavorare sull'ideazione di meccanismi e procedure che rendano queste azioni possibili (incentivi) e quanto più possibile coerenti e rispondenti alle esigenze delle comunità locali.