

## CAPITOLO TERZO

RENDERE L'ETICA VERIFICABILE.  
RIFLESSIONI ATTORNO ALLA PROGRESSIVA  
FORMALIZZAZIONE DELLA  
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY1. *Introduzione*

Fin dalle sue origini la Corporate Social Responsibility (CSR) si è fatta portatrice di una forte carica interdisciplinare. Il bisogno di ragionare sulla responsabilità sociale dell'impresa capitalistica nasce, infatti, dall'incrocio e dalla fertilizzazione reciproca tra considerazioni etico-filosofiche, spinte sociali ed analisi manageriali. La sfida del condurre una riflessione al confine tra campi del sapere e linguaggi specialistici ha, originariamente, dato vita ad un dibattito caratterizzato da un equilibrio instabile tra riflessione filosofica, critica sociale e pragmatismo d'impresa [Freeman e Liedtka 1991; Vogel 2005; Banerjee 2008]. Nel tempo questa creativa e fertile instabilità è notevolmente diminuita a favore di una progressiva codificazione della CSR dentro a schemi formali che hanno forzatamente privilegiato gli aspetti più facilmente misurabili e verificabili a scapito delle dimensioni più soggette ad un giudizio contingente e soggettivo. Di questa progressiva formalizzazione si occupa il presente capitolo. Lo fa prima di tutto ripercorrendo la parabola storica della CSR per arrivare velocemente agli sviluppi dell'ultimo decennio che ne hanno visto l'affermazione su scala globale come politica d'impresa *mainstream*. In tale processo di consolidamento si mette in luce la crescente rilevanza, che diventa alla fine assoluta centralità, della strumentazione tecnico-formale elaborata al fine di rilevare, misurare, rendicontare ed anche programmare la CSR. Quella che ne emerge è la ricerca di modalità sempre più

*Questo capitolo è di Fabrizio Panozzo.*

accurate per togliere la CSR dall'indistinto incrocio di saperi che ne aveva caratterizzato le origini per «renderla verificabile» in forme che siano comprensibili ed accettabili dalle logiche del mercato. Sulla scorta di questa considerazione il capitolo prosegue e si conclude con una riflessione sulla «verificabilità» e sulla «calcolabilità» della CSR ovvero sulle potenti forze politiche e culturali che spingono ad adottare il linguaggio della quantificazione e della misurazione per rendere conto anche di quegli aspetti, primi fra tutti l'etica e la critica sociale, che a quantificazioni e misurazioni tendono a sfuggire.

## 2. *La responsabilità dell'impresa prima della CSR: una questione politica*

Il primo contributo moderno a una definizione di CSR risale a Bowen, il quale, nell'ambito delle analisi legate alle scelte aziendali, evidenziò l'importanza dei risultati economici perseguibili dall'impresa e le «correlate conseguenze di natura sociale»; egli definiva la responsabilità sociale dell'impresa come «il dovere di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni, di seguire quelle linee di azione che sono desiderabili in funzione degli obiettivi e dei valori riconosciuti dalla società» [Bowen 1953 **manca in biblio**].

Negli anni '70 del secolo scorso, Milton Friedman considerava che «in un mercato aperto, corretto e competitivo» l'unica legittimazione del fare impresa è operare per massimizzare il profitto, producendo ricchezza ed occupazione per i dipendenti [Cavicchi *et al.* 2003]. Massimizzando il rendimento per gli azionisti l'impresa massimizza il benessere complessivo e provvede alla sua distribuzione nella società così, nel perseguimento dello stesso scopo, il valore economico coincide con il valore sociale.

Sviluppate con riferimento al capitalismo americano della grande impresa, nella società post-fordista le teorie di Friedman si rivelano meno adeguate a dare legittimazione alle imprese, perché l'azienda si pone in un'ottica più ampia, rivolta cioè alle conseguenze economiche, sociali e ambientali

del suo operato. Se in passato la conoscenza poteva essere materialmente incorporata (nelle macchine o nelle organizzazioni), ed essere governata dal mercato o dalla scienza, identificandosi ora con il territorio, diviene una risorsa immateriale condivisa dal contesto locale [Rullani 2003 **manca in biblio**]. Nella società post-fordista si dà maggior peso all'etica e alle conseguenze sociali dell'operato dell'azienda; si prendono in considerazione le istanze provenienti tanto dall'esterno dell'azienda, quanto dai dipendenti. Questo coinvolgimento dei clienti, dei collaboratori e dei fornitori dell'azienda indica un percorso verso la piena integrazione con l'ambiente esterno. L'azienda è libera di avviare questo cammino di crescita e di scambio di informazioni con l'esterno, per implementare un atteggiamento consapevole di responsabilità sociale, da considerarsi come la risposta al contesto economico e sociale in continuo cambiamento. Le imprese assumono la consapevolezza che i comportamenti socialmente responsabili assumono una rilevanza strategica [Dorigatti e Rusconi 2004 **manca in biblio**] nel perseguimento della propria *mission* e si adoperano per adottarli, integrandoli con le loro attività principali.

In questa prospettiva si sono sviluppati diversi studi e ricerche aventi per oggetto esplicito il concetto di CSR. Per comprenderli appieno è importante avere un quadro generale della trasformazione da una società fordista caratterizzata da una produzione in serie standardizzata, a una società post-fordista, molto più complessa e dinamica dal punto di vista sociale e politico. Si può far risalire alla Teoria delle Relazioni Umane la consapevolezza che tra i fattori maggiormente determinanti per la produttività c'erano la comunicazione, le relazioni sociali ed il rapporto con la direzione [Lo Martire 1999 **manca in biblio**]. Venne così introdotto il concetto di «clima organizzativo», inteso come insieme delle relazioni che si intrecciano tra i vari soggetti all'interno dell'azienda, ma anche come armonia tra i fattori tecnici ed umani, che tanto più è alta, quanto più rende l'azienda produttiva.

Altre tracce di CSR si possono ritrovare nel modello cooperativistico, il cui maggiore esponente è Chester Barnard.

Secondo questa teoria organizzativa la società è considerata come un'entità cooperativa regolata da principi morali [Bonazzi 2002b **manca in biblio**]. Barnard introdusse il concetto di incentivo per i dipendenti, che può essere offerto da un sistema cooperativo, distinto in materiale e non materiale. Il coinvolgimento e l'ascolto dei dipendenti durante la stesura di particolari documenti, come il codice etico, il codice di condotta il bilancio sociale, ambientale e di sostenibilità, può essere considerato come incentivo non materiale. Attraverso la lettura dei documenti aziendali, una volta pubblicati, tutti i collaboratori dell'organizzazione possono avere una visione di insieme della stessa ed esprimere le loro opinioni in occasione di momenti di dialogo.

Infine, sempre nella metà del secolo scorso, Philip Selznick teorizzò l'esistenza di una reciproca influenza tra l'organizzazione e l'ambiente. Il contesto esterno è considerato non solo lo sfondo nel quale l'organizzazione agisce, ma come l'insieme dei centri di potere che operano per condizionare strategie e fini dell'organizzazione. L'ambiente, con le sue forze, è in grado di causare all'interno dell'azienda alcuni effetti inattesi, sia in termini di opportunità che di minacce. Sono opportunità le forze esterne positive per l'azienda, da cogliere per il suo sviluppo; sono minacce o limiti le forze ambientali negative, da fronteggiare per ridurre gli effetti sull'unità d'impresa e sulle condizioni della sua esistenza. I valori che contraddistinguono la natura dell'organizzazione permettono di mantenerne l'equilibrio e di difenderne l'identità. Attraverso l'adozione di opportune politiche sociali, coerenti con i valori aziendali, l'organizzazione può cercare di difendersi dall'ambiente e ridurre le influenze negative [Bonazzi 2002a **manca in biblio**].

Ai suoi albori la CSR non era quindi una tecnica manageriale o di comunicazione d'impresa. Essa si configurava piuttosto come riflessione sociale sulle problematiche del lavoro e sul ruolo politico dell'impresa. Non a caso, fino agli anni '70 del secolo scorso il contesto in cui operava l'impresa capitalista era caratterizzato dall'intervento dello Stato nell'economia, quindi da politiche di programmazione nazionale e dei redditi, mentre il contesto socio-culturale si

esprimeva attraverso modelli di tutela del lavoro, dell'ambiente, dei consumatori, orientati essenzialmente alla qualità della vita. La teoria d'impresa nazionale enfatizzava di contro la rottura/divergenza dei processi relazionali tra mercato e Stato: l'intervento pubblico doveva divenire uno strumento per estendere i diritti di cittadinanza, intervenire e regolare i mercati ed allo Stato medesimo era attribuito un ruolo di guida e stabilizzazione del mercato, volto a facilitare lo sviluppo economico e la crescita del benessere della collettività. È questa la situazione in cui progressivamente si acquisì piena coscienza delle interdipendenze che sussistono tra imprese/mercato da un lato ed attori non economici dall'altro.

La dottrina d'impresa rifiutava i modelli di dominanza che consideravano l'impresa tra i principali soggetti decisori (economici e non) e connotava l'ambiente di una propria sostanziale autonomia, considerandolo una rete d'interrelazioni temporalmente mutevoli e geograficamente localizzata, quindi elevava la responsabilità sociale a dettare le condizioni di legittimità e di consenso all'agire dell'impresa. In quest'ottica l'ambiente, inteso come insieme di realtà non dominabili, era generatore di situazioni di vincolo e di opportunità e poteva orientare i comportamenti aziendali e quindi le strategie d'impresa; l'azienda era proiettata alla ricerca di benefici a lungo termine, secondo strategie che, superando i modelli decisionali incentrati su «stabili gerarchie di valori», favorivano l'impianto di «mutevoli sistemi di valori». L'istituto impresa cominciava proprio in quegli anni a configurarsi come una «istituzione socialmente responsabile». Nei paesi dell'Europa continentale, tra le attività proprie delle imprese lucrative cominciavano a aggiungersi specifiche responsabilità sociali, mentre nei paesi a tradizione anglosassone, si andava modificando la funzione dei dirigenti d'impresa, che da tecnici esperti a servizio degli azionisti divenivano agenti mediatori di una pluralità di interessi.

Verso la fine degli anni '70 avvenne un crollo generale dei tassi di rendimento del capitale investito e del capitale proprio, mentre la quota di valore aggiunto attribuita a lavoratori dipendenti ed autonomi raggiunse i suoi massimi

livelli; iniziava a rendersi evidente la crisi di quel capitalismo industriale centrato sulla produzione di beni e sulla massificazione dei consumi. La crisi venne affrontata dal sistema delle imprese attraverso una trasformazione economica e culturale incentrata su alcuni punti fondamentali:

- ri-orientamento della *mission* dalla massimizzazione dei profitti nella massimizzazione del valore delle azioni, che allenta la relazione immediata con la sua performance economica;

- autoreferenzialità dei principali attori aziendali (azionisti-proprietari, manager, finanziatori, consulenti, ecc.), aspetto che si fonda sulla natura speculativa dell'impresa e che si sostanzia in comportamenti guidati prettamente dall'interesse individuale;

- globalizzazione e finanziarizzazione dell'economia. La finanziarizzazione, il cui luogo deputato per eccellenza era la Borsa, accrebbe l'importanza di nuovi soggetti, quali gli investitori istituzionali (banche, assicurazioni, enti previdenziali, fondi comuni, fondazioni) e i finanziatori privati.

Dagli anni '80 in poi cominciò a mutare il modo d'essere del capitalismo tradizionale: il finalismo d'impresa, estremizzando il paradigma dello *shareholder value*, contemplava un'azione imprenditoriale finalizzata principalmente alla massimizzazione del valore finanziario delle azioni, svincolata da processi gestionali tendenti all'ottimizzazione dell'efficiente uso delle risorse disponibili (innovare il modo di produzione, introdurre nuovi beni, creare occupazione ed aprire nuovi mercati). Il mercato borsistico assicurava la liquidità dei titoli di proprietà degli azionisti e favoriva una crescita dei valori azionari dissociata dagli attivi tangibili e intangibili d'impresa, nonché strategie e politiche di breve periodo (es. distribuzione di dividendi o di riacquisto di azioni proprie) volte unicamente a sostenere la remunerazione agli azionisti, (anche a scapito delle politiche di autofinanziamento finalizzate all'auto-sviluppo, con conseguente abuso del *leverage*). Nel capitalismo finanziario globale gli scambi finanziari diventano predominanti rispetto a quelli commerciali, il debito diviene il motore di sviluppo e nel quale la rendita finanziaria ha molto più appeal del valore aggiunto. Ma il

mutamento della *mission* per essere effettivo non poteva essere accompagnato che da un profondo mutamento del governo societario che imponeva come «interesse sociale» prevalente dell'impresa quello degli azionisti-proprietari e vincolava/fidelizzava l'operare dei manager prevalentemente a comportamenti serventi a questo fine. Tutto ciò fece venir meno la separazione tra proprietà e governo (tipica del modello di *governance* delle *public companies* americane) a favore di una visione «istituzionalista» della *governance* (tipica delle imprese europee), che attribuiva ai manager la funzione di perseguire interessi d'ordine collettivo per garantire sopravvivenza e sviluppo all'impresa stessa facendo coincidere l'interesse sociale con l'interesse dell'impresa in sé. Mentre veniva cancellata, nel sentire comune, la percezione della differenza fra interesse individuale ed interesse collettivo e dei gravi squilibri che si creano quando il primo è lasciato libero di prevalere sul secondo, si affermava uno stile di comportamento collusivo, motore di sviluppo dell'odierno sistema capitalistico.

In sintesi, negli anni '70 la responsabilità sociale, specie in Italia, fu vissuta dall'impresa capitalistica come un vincolo all'ordinario fine economico, imposto (anche se culturalmente accettato) dallo Stato al mercato, mentre sul fine del secolo e con l'inizio del nuovo millennio si sviluppò l'immagine dell'impresa globale liberata dalle responsabilità sociali legate ad uno specifico territorio con conseguente rottura della coesione sociale [Matacena 2005 **manca in biblio**]. A tutto ciò si è poi affiancato il passaggio alla società dell'informazione [Matterlart 2002 **manca in biblio**; Castells 2002 **manca in biblio**] e della conoscenza che ha di fatto accelerato la «de-materializzazione» dei processi di creazione di valore che dipendono in modo crescente dall'impiego di risorse immateriali [Azzolari 2001 **manca in biblio**]. È a questo punto che la parabola evolutiva della CSR subisce una svolta decisiva ed il tema della responsabilità sociale migra dal dibattito sociale e politico per installarsi progressivamente nella strumentazione manageriale. Ciò avviene in buona parte come conseguenza delle sfide che l'impresa deve raccogliere sia rispetto agli esiti della globalizzazione che in relazione

ai cambiamenti che si susseguono nei paradigmi produttivi portando in primo piano le risorse reti «sociali». Lungo il primo versante, l'impresa capitalistica comincia a soffrire di un'evidente crisi di legittimazione legata alla rincorsa dei vantaggi di costo che spingono alla rottura dei legami con il territorio d'origine ed alla costruzione di relazioni puramente speculative e transitorie nei paesi di ri-localizzazione produttiva. Il versante dei paradigmi di produzione del valore mostra invece come lo scambio di risorse immateriali quali fiducia, sapere, percezioni e sensazioni avvenga in contesti di rete sempre più «sociali» mediati dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione. L'esigenza di rispondere a queste sollecitazioni riporta in primo piano il tema della «socialità d'impresa». Questa volta non come pressione esercitata dalla critica sociale o dalla riflessione filosofica ma come esigenza di ristabilire una connessione con risorse che impattano sulla competitività d'impresa e riportarle virtuosamente nel ciclo di produzione del valore economico. La «responsabilità sociale» cessa così di essere qualcosa che l'impresa subisce per diventare qualcosa che si ambisce a governare proficuamente. Questa transizione richiede però anche una trasformazione delle modalità con cui si parla di responsabilità d'impresa. Per diventare oggetto di gestione manageriale la CSR deve essere trasformata in un fenomeno circoscritto, definibile con un certo grado di precisione e – come accade per gli altri elementi del patrimonio d'impresa – idealmente sottoponibile a valutazioni formali che permettano di apprezzarne le evoluzioni nel tempo. È da questa esigenza che comincia a farsi strada ed affermarsi in seguito sempre più compiutamente, la tendenza a far coincidere la gestione della CSR con la messa in atto di processi di rendicontazione formale di quanto l'impresa ha fatto o intende fare per mostrarsi socialmente responsabile. Comprendere l'attuale fase di sviluppo della parabola della CSR impone quindi di riflettere sui processi e sugli strumenti di rendicontazione che vengono messi in campo per renderla visibile e verificabile.



### 3. *L'esplosione della CSR: un problema di rendicontazione*

Anche in virtù della loro crescente rilevanza come veicoli di espressione dell'*accountability*, i sistemi di rendicontazione formale sono diventati oggetto di studio in quanto artefatto tecnologico [Munro e Mouritsen 1996 **manca in biblio**], pratica sociale e istituzionale [Hopwood e Miller 1994 **manca in biblio**], costruzione della realtà [Morgan 1988 **manca in biblio**]. In particolare, tali contributi in tema di *accountability* sono di estrema rilevanza per la comprensione della CSR poiché interpretano la rendicontazione, e i sistemi che la supportano, come tecnologia di verifica non solo economica, ma anche organizzativa, politico e culturale [Gherardi 2000 **manca in biblio**].

In tema di definizione, la nozione di *accountability* si è dimostrata nel tempo «multiforme», tanto da essere recentemente interpretata anche come una modalità di conduzione gestionale che garantisce la congruenza tra fini, obiettivi e politiche aziendali e la loro coerenza con le attività poste in essere dall'impresa stessa; ovviamente questo modello di conduzione postula la comunicazione ai beneficiari di tutti gli elementi sopra richiamati.

La rendicontazione è definita come «un processo attraverso cui un'organizzazione valuta e comunica agli *stakeholder* e alla comunità, sulla base di una responsabilità sociale preesistente, comportamenti, risultati ed impatti delle proprie scelte e del proprio agire in merito a questioni sociali, ambientali ed economiche». Il concetto deriva quindi da quello di responsabilità, dal dovere di comunicare in modo trasparente ai portatori di interesse le attività promosse ed i risultati conseguiti [Gatti 2002 **manca in biblio**].

La letteratura in tema è vasta e, anche se esistono molteplici definizioni di *accountability*, sono tutte accomunate dall'esistenza di un principale e di un agente, di una parte (*accountee*) che ha delle attese verso un'altra, il quale (*accounto*) è tenuta a rendere conto di come risponde alle stesse. Questo sottende la presenza necessaria di un'attività di trasmissione di informazioni connessa alla valutazione delle stesse e di un feedback. In altri termini, il sussistere di una situazione

di *accountability* richiede l'esistenza di una relazione fra le parti, di un'attività di «rendere conto», e di una attività di valutazione, di espressione e di giudizio. In questo senso l'*accountability* ha bisogno di poter disporre di informazioni affidabili, semplici e accessibili, che possano essere diffuse, distribuite e divulgate. Il concetto, pertanto, può essere raffigurato attraverso un vero ciclo, che parte dalla definizione a priori dell'oggetto del «rendere conto» fra l'*accountee* e l'*accountor*, prosegue con un'attività di produzione e comunicazione dell'informazione da parte dell'*accountor*, e, sulla base della valutazione di quest'ultima svolta dall'*accountee*, alimenta nuovamente il processo di programmazione.

Il ciclo dovrebbe caratterizzare le fasi di programmazione, verifica e rendicontazione; queste ultime, in particolare, dovrebbero assicurare, a coloro che operano all'interno dell'azienda/organizzazione e alla comunità di riferimento, la disponibilità di informazioni, contabili ed extra contabili, per poter valutare l'attività svolta [Steccolini 2003 **manca in biblio**].

Gli studi sul tema riportano numerose classificazioni del concetto di *accountability*, tra le quali appare interessante richiamare quella che permette di tratteggiare una linea di demarcazione fra il profilo interno ed esterno dell'*accountability*:

- sul versante interno, un sistema di rendiconto permette di introdurre e mantenere all'interno dell'ente/organizzazione un clima favorevole alla responsabilizzazione sull'utilizzo delle risorse;

- sul versante esterno, mostrarsi *accountable*, significa individuare delle modalità adeguate di comunicazione dei risultati. L'organizzazione, pertanto, si dovrebbe assumere la responsabilità delle proprie azioni e dei risultati, saperli comunicare ai portatori di interesse mostrando trasparenza sull'uso delle risorse e sull'attività svolta [Caperchione 2000 **manca in biblio**].

In termini di finalità, l'*accountability* può essere intesa sia in termini economici, che sociali; in tal senso, la rendicontazione sociale copre solo una parte della struttura più generale dell'*accountability*, *cheesprime* la responsabilità

informativa dell'azienda medesima e sostanzia quel sistema di comunicazioni, interne ed esterne, che nella trasparenza e nel controllo d'esito trovano la loro piena conformazione; *accountability* da intendersi sinteticamente come esigenza [particolarmente sentita nel mondo anglosassone] del dover render conto dei risultati ottenuti nel caso si utilizzino risorse non proprie [Hinna 2002 **manca in biblio**].

Parte della dottrina economica considera la rendicontazione semplicemente come un sistema di comunicazione d'impresa. In ogni caso, la rendicontazione sociale si trova all'interno della *accountability* la quale a sua volta si colloca all'interno del rapporto tra azienda/organizzazione e ambiente, ripensato nell'ottica della CSR da cui trae tradizionalmente origine.

Agli strumenti di rendicontazione sociale è affidata generalmente la funzione di sostenere e promuovere attivamente un ampio coinvolgimento degli *stakeholders* e quindi di contribuire al rafforzamento di un assetto di *governance multistakeholders*.

Le finalità della rendicontazione – sia economica sia sociale – si differenziano in funzione della natura dell'azienda cui ci si riferisce. Si assiste così alla diffusione di diverse procedure e tecniche di redazione del bilancio sociale in relazione alle imprese, alle imprese pubbliche e alle organizzazioni private il cui obiettivo non è la massimizzazione del profitto.

#### 4. *Rendicontare la CSR: le origini*

Sebbene le origini concettuali della «rendicontazione sociale» possano essere rinvenute addirittura nella letteratura nordamericana degli anni '40, le prime formulazioni teoriche sono state elaborate intorno agli anni '70 del novecento. Da allora, e con riferimento a una prospettiva internazionale, teoria e prassi della rendicontazione sociale si sono sviluppate in modo disomogeneo, allorché nei diversi paesi industrializzati si verificava una crisi di legittimità dell'impresa privata, che assumeva contorni e intensità variabili in funzione del

tempo e del contesto sociale e politico dei diversi sistemi economici nazionali; iniziava ad essere evidente che la rendicontazione economica e finanziaria tradizionale non fosse sufficiente a mostrare la portata degli impatti sociali dell'attività delle imprese.

L'evoluzione e le iniziative in materia non sono state omogenee nel tempo nei vari paesi. La rendicontazione sociale nasce, infatti, come risposta al processo di globalizzazione da un lato e alle crisi di legittimità dovute a cambiamenti sociali, economici e politici nazionali e spesso regionali dall'altro: crisi ed effetti si sono manifestati di fatto ovunque ma con differenti intensità. In Italia gli elementi scatenanti sono stati diversi, in particolare il fenomeno delle privatizzazioni, i fatti politici legati a tangentopoli e il ruolo crescente delle cooperative in materia di responsabilità sociale. Volendo comunque semplificare, si possono individuare in generale cinque stagioni principali:

- gli anni 1938-1968 sono stati definiti pionieristici e hanno coinvolto principalmente gli Stati Uniti [AA.VV. 1981 **manca in biblio**] e la Germania [Hemmer 1981 **manca in biblio**];

- gli anni '70, di messa a punto e confronto, con protagonisti la Germania, la Francia, gli Usa (in quegli anni il gruppo Merloni presentava il primo bilancio sociale);

- gli anni '80 di sostanziale immobilità e carenza di iniziative;

- gli anni '90 di diffusione della rendicontazione sociale nella generalità dei paesi industrializzati;

- dal 2000 il tema è divenuto fortemente in auge a livello internazionale (lo testimonia il crescente coinvolgimento degli organi di rappresentanza Ue).

Durante gli anni '70, Germania, Francia, Gran Bretagna e Stati Uniti hanno rappresentato l'avanguardia della ricerca; alla relativa stasi degli anni '80 è seguito un decennio contrassegnato da una rapida accelerazione degli studi e dell'applicazione della rendicontazione sociale in tutti i paesi industrializzati.

Le ragioni di una simile tendenza sono da imputare all'interazione di vari fattori. In primo luogo lo sviluppo

concettuale di alcuni temi fondamentali nell'evoluzione della teoria d'azienda degli ultimi trenta anni (in particolare della *corporate governance*, della trasparenza e dell'*accountability*) e la variabilità di elementi contestuali, quali la struttura dei sistemi produttivi e la funzione delle istituzioni pubbliche con cui le entità economiche interagiscono. Si tratta di aspetti cui la dottrina attribuisce un ruolo rilevante nell'evoluzione del concetto di «responsabilità sociale» a livello d'impresa. Democrazia economica e responsabilità sociale si alimentano l'un l'altro e insieme hanno regolato e tuttora regolano lo sviluppo, in ciascun paese, della rendicontazione sociale.

In Italia la spinta alla rendicontazione è derivata essenzialmente da elementi di contesto, quindi con relativo ritardo rispetto ad altri paesi: il concetto di *corporate governance* è stato ufficializzato con la legge Draghi del 1998 mentre l'idea di trasparenza è spesso intesa come mera riservatezza negli affari economici. In ogni caso, sulla scia della valenza riconosciuta a livello europeo, le istituzioni nazionali sono sempre più attive nel restituire all'*accountability* un ruolo crescente.

## 5. I modelli di rendicontazione

In risposta ad una domanda più o meno latente di rendicontazione della CSR, si sono diffuse negli ultimi anni diverse linee guida, standard e pratiche, che affrontano diversi aspetti di gestione della responsabilità sociale e contemplan l'impiego di molteplici e numerosi strumenti rendicontativi. L'approccio seguito dai modelli è diversificato, poiché è nato e si è sviluppato in diversi paesi, dove la realtà d'impresa o il rapporto fra imprese e *stakeholders* assume connotazioni culturali differenti. Sono due le tendenze sostanziali che, secondo Mazzoleni [2005], caratterizzano l'evoluzione dei modelli di rendicontazione sociale:

- il passaggio verso approcci che danno una dimensione globale alla rendicontazione della CSR indirizzandola verso tutti gli *stakeholders*, piuttosto che l'utilizzo di criteri focalizzati su singoli aspetti;

– il passaggio da modelli rivolti alle globalità delle imprese alla ricerca di strumenti più specifici adatti alle necessità delle singole realtà d'impresa. I modelli studiati per le grandi imprese sono modificati in modo tale che possano essere applicati a realtà più piccole o di particolari settori.

I numerosi modelli di rendicontazione che negli anni sono stati proposti possono essere suddivisi in due macro categorie, come è sostenuto da Hinna [2005], i modelli con enfasi sul documento e i modelli con enfasi sul processo.

I modelli con enfasi sul documento mirano a individuare gli elementi essenziali che dovranno essere presenti nel documento, e a definire i principi per poterlo redigere. Seguendo questa impostazione ci si concentra molto sulla stesura del report perdendo di vista la vera valenza dell'introduzione della responsabilità sociale, che porta al ri-orientamento dell'intera struttura.

I modelli con enfasi sul processo ritengono la stesura del report l'ultimo passo di ri-orientamento dell'impresa, il report completa il processo attraverso la sua funzione di comunicazione all'esterno dei risultati raggiunti.

### 5.1. *Modelli con enfasi sul contenuto*

#### *Gruppo di Studio sul Bilancio Sociale (GBS)*

Alla base del lavoro del GBS c'è la necessità della standardizzazione derivante dall'esigenza delle imprese che rendicontano volontariamente la CSR di poter contare su precisi riferimenti (simili a quelli del bilancio economico-finanziario) e dall'esigenza degli *stakeholders* di avere garanzie sull'attendibilità del bilancio sociale affinché rispecchi la responsabilità sociale assunta dall'azienda [Rusconi 2006 **manca in biblio**]. Il riferimento principale per il modello GBS resta il documento del 2001 «Principi di redazione del bilancio sociale».

Il principio d'identificazione opera all'interno dell'azienda individuando le caratteristiche del soggetto emanante il bilancio, la trasparenza implica che gli interlocutori possano comprendere i procedimenti logici di rilevazione, riclassi-

ficazione e formazione e l'inclusione cerca di dar voce agli *stakeholders* individuati attraverso il loro coinvolgimento. Il principio di coerenza presuppone una descrizione esplicita delle conformità delle politiche dell'impresa ai valori dichiarati, quello di neutralità afferma che il bilancio deve essere imparziale e indipendente da interessi di parte. Il principio di competenza di periodo, secondo cui gli «effetti sociali devono essere rilevati nel momento in cui si manifestano e non in quello della manifestazione finanziaria» rispecchia il principio di competenza economica, in base al quale i fatti si rilevano quando si verificano quindi devono essere contabilizzati in bilancio nell'esercizio di riferimento [Lacchini e Trequattrini 2004]. La prudenza implica che gli effetti sociali positivi e negativi devono essere rappresentati senza sopravvalutare il quadro della realtà d'impresa, così da non favorire alcuni *stakeholders* senza rispettare il principio di neutralità. Secondo il principio di comparabilità deve essere possibile il confronto tra i bilanci di imprese diverse dello stesso settore o della stessa azienda ma differenziati nel tempo. I criteri di comprensibilità, chiarezza e intelligibilità si riferiscono alle informazioni del bilancio, per cui «la struttura espressiva deve trovare un giusto equilibrio tra forma e sostanza». La periodicità è collegata alla complementarietà del bilancio sociale a quello di esercizio, quindi deve esserci anche una correlazione temporale, l'omogeneità postula che tutte «le espressioni quantitative monetarie devono essere espresse nell'unica moneta di conto». Il principio di utilità è relativo al fatto che le informazioni presentate sono capaci di soddisfare le attese degli interlocutori, i principi di significatività e rilevanza concernono la «valutazione dell'impatto effettivo che hanno avuto gli accadimenti economici nella realtà circostante». L'informazione deve essere verificabile «attraverso la ricostruzione del procedimento di raccolta e rendicontazione dei dati», inoltre deve essere attendibile ossia priva di errori e distorsioni allo scopo di dare una rappresentazione fedele dell'azione d'impresa. L'ultimo criterio è l'autonomia delle terze parti, concerne il processo di elaborazione del bilancio sociale in cui è previsto il coinvolgimento delle terze parti [Mazzoleni 2005].

La seconda parte del documento, tra le altre cose, dovrebbe rendere conto della produzione e della distribuzione del valore aggiunto. Questo passaggio rappresenta, secondo Hinna [2005], l'elemento di raccordo con il bilancio economico-finanziario poiché contiene la riclassificazione dei dati in esso contenuti allo scopo di rilevare «la ricchezza prodotta dall'azienda nell'esercizio, con riferimento agli interlocutori che partecipano alla sua distribuzione». Il modello GBS rappresenta il valore aggiunto in due differenti prospetti, il primo è «il prospetto di determinazione del valore aggiunto, individuato dalla contrapposizione dei ricavi e dei costi intermedi», il secondo è «il prospetto di riparto del valore aggiunto, ricomposto quale sommatoria delle remunerazioni percepite dagli interlocutori interni all'azienda e delle liberalità esterne». Nel primo prospetto si nota la tradizionale riclassificazione in forma scalare che viene completato con l'inserimento dei dati relativi all'impatto delle azioni poste in essere sulla base dei valori che si è deciso di perseguire [Cavicchi *et al.* 2003]. Nel secondo prospetto si procede alla ripartizione del risultato ottenuto dal precedente, per cui si procede all'identificazione delle categorie di *stakeholder* [Bagnoli 2004 **manca in biblio**], che sono personale, pubblica amministrazione, finanziatori, apportatori di capitale di rischio, azienda e liberalità esterne, come misura della sensibilità sociale.

### *La Global Reporting Initiative*

La Global Reporting Initiative è un'iniziativa internazionale finalizzata allo sviluppo di linee guida di rendicontazione applicabili a livello globale per le organizzazioni che intendono rendicontare volontariamente i loro risultati sotto il profilo economico, ambientale e sociale linee guida che sono arrivate alla terza generazione [Mazzoleni 2005].

L'obiettivo è quello di redigere dei report in cui vengono trattate la dimensione economica, sociale e ambientale dell'attività dell'impresa cercando secondo Hinna [2005] di unificare i vari documenti proposti tra cui bilancio sociale e ambientale redatti ciascuno secondo proprie metodologie. Secondo Rusconi [2006 **manca in biblio**] il GRI si differenzia ad esempio dello standard GBS perché pur focalizzandosi



sul contenuto dei report proponendo delle linee guida non richiede un contenuto obbligatorio, «presenta dei gradi flessibili di conformità nell'ambito di un processo di miglioramento continuo nel tempo». Tutto questo è fatto per rispondere alle esigenze semplificative provenienti dalle imprese e per soddisfare la necessità di informazione degli *stakeholders* [Hinna 2005], infatti questo è reso esplicito nel documento affermando che «il GRI Reporting Framework contiene argomenti sia di carattere generale sia settoriali, considerati da un'ampia gamma di *stakeholder* di tutto il mondo applicabili universalmente per comunicare la performance di sostenibilità di un'organizzazione». Secondo Mazzoleni [2005] quello che sta alla base dell'approccio utilizzato dal GRI è la consapevolezza che la performance economica dell'azienda non è più valutata solo in base al profitto ma anche in base ad azioni dirette alla creazione di uno sviluppo sostenibile, ad esempio attraverso il contributo all'occupazione o allo sviluppo delle comunità locali.

I principi di redazione sono suddivisi in «principi di definizione del contenuto del report» e «principi di garanzia della qualità del report».

Del primo gruppo i criteri considerati sono:

- materialità: le informazioni devono rappresentare impatti rilevanti economici, ambientali e sociali, o che sono capaci di condizionare i giudizi degli interlocutori;

- inclusività degli *stakeholders*: l'impresa deve identificare i propri interlocutori e spiegare le modalità con cui ha tenuto in considerazione le relative esigenze;

- il contesto di sostenibilità: l'azienda deve mostrare come contribuisce al miglioramento non solo nel contesto economico ma in quello più ampio che comprende quello sociale e ambientale;

- completezza: l'approfondimento degli argomenti deve essere tale da permettere agli *stakeholders* di esprimere la valutazione della performance dell'azienda nel contesto globale.

I criteri che garantiscono la qualità del report sono:

- equilibrio: in riferimento alle voci positive e negative per garantire che gli interlocutori formulino le valutazioni sulla base di un report imparziale;

- comparabilità: si riferisce alla possibilità di poter notare mutamenti della performance da parte del pubblico e di poter comparare report di imprese differenti;
- accuratezza: le informazioni devono essere dettagliate;
- tempestività: in relazione alla periodicità di redazione del report;
- chiarezza: le informazioni devono essere comprensibili agli *stakeholders*;
- affidabilità: i dati e le informazioni contenute nel report devono essere disponibili per un'eventuale valutazione.

Il contenuto base previsto per il report è composto dalla strategia e dal profilo, dalle modalità di gestione, degli indicatori di performance.

La prima parte comprende la descrizione della strategia dell'impresa sia nel breve-medio termine sia nel lungo anche in materia di sostenibilità, con i relativi rischi e opportunità. Poi viene presa in considerazione la struttura dell'azienda e le operazioni effettuate, inoltre sono esplicitati gli obiettivi del documento. Infine si descrive la struttura di *governance* dell'impresa, delle politiche e le modalità di coinvolgimento degli *stakeholders*.

La seconda parte concerne l'esposizione delle modalità di gestione dell'organizzazione in riferimento alle varie categorie di indicatori individuate, quali economica, ambientale e sociale. Inoltre la categoria di indicatori sociali è a sua volta suddivisa in lavoro, diritti umani, società e responsabilità di prodotto.

L'ultima parte si riferisce agli indicatori che saranno utilizzati per offrire informazioni utili a una valutazione della performance economica, sociale e ambientale dell'azienda, per misurare le conseguenze dell'azione realizzata dall'impresa che redige il report [Rusconi 2006 **manca in biblio**]. È prevista una distinzione tra gli indicatori *core* e *additional*, i primi sono di applicazione generale poiché ritenuti rilevanti per la maggior parte dell'organizzazione, i secondi trattano argomenti che possono essere importanti per alcune tipologie di imprese, anche se secondo Rusconi [*ibidem*] si dovrebbe specificare cosa si intende per rilevanza.

Gli indicatori sono costruiti secondo l'ottica della tripla *bottom line* che stando a Rusconi [*ibidem*] ne rappresenta un limite poiché vengono presentati in differenti aree separate, in questo modo non si può capire quale sia l'impatto di un'azione dei tre contesti se l'indicatore è esplicitato solo in uno di questi. Afferma, infatti, che «la ricchezza generata costituisce, insieme all'impatto ambientale, un importante aspetto della socialità» e che «indicatori economici tratti dal bilancio d'esercizio riguardano sia l'ambiente sia le condizioni etico-sociali mentre indicatori ambientali possono influenzare i risultati economici, unitamente a una sempre maggiore legittimazione sociale dell'organizzazione».

### *Corporate Social Responsibility – SC*

Il progetto CRS-SC fu avviato nel 2002 dal Ministero del Welfare italiano allo scopo di contribuire al dibattito per definire un modello condiviso di responsabilità sociale in Europa, come è auspicato dalla Commissione europea [Bagnoli 2004 **manca in biblio**]. Anche qui lo sforzo di standardizzazione del modello si basa sulla convinzione che «la mancanza di uno schema di riferimento penalizzi sia le imprese sia gli *stakeholders*». Questo problema individuato dal ministero come un'asimmetria informativa non deve essere risolto attraverso uno standard vincolante, inteso come simile al bilancio civilistico. Sempre come indicato dalla Commissione europea lo strumento si basa su un approccio volontario, si vuole individuare un modello che rende possibile agli interlocutori di dare giudizi in maniera completa sulla performance dell'azienda [*ibidem*]. Lo scopo finale del progetto è la redazione di un *Social Statement* «attraverso cui l'impresa comunica agli *stakeholders* le proprie performance sociali, ambientali e di sostenibilità» [Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali 2003]. Il ministero auspica l'adozione del modello da parte di tutte le imprese, indipendentemente dalle dimensioni, quindi il *Social Statement* vuole essere uno strumento «semplice, modulare e flessibile».

Il modello proposto per il *Social Statement* incorpora un set di indicatori pensati per facilitare le procedure di misu-

razione e comunicazione delle performance [Hinna 2005], allo stesso tempo però supportando i processi decisionali del management. I singoli indicatori sono così suddivisi:

- categorie: classi di *stakeholders*, otto in particolare quali risorse umane, soci/azionisti e comunità finanziaria, clienti, fornitori, partner finanziari, Stato, enti locali e pubblica amministrazione, comunità, ambiente, a cui sono rivolti gli indicatori;

- aspetti: aree tematiche monitorate da gruppi di indicatori all'interno di differenti categorie;

- indicatori: misure qualitative o quantitative relative a specifici aspetti. Si suddividono a loro volta in indicatori comuni, utilizzati da tutte le imprese, e indicatori addizionali, che possono essere integrati agli indicatori comuni per imprese di grandi dimensioni, in questo si riprende il modello GRI [Bagnoli 2004].

## 5.2. Modelli con enfasi sul processo

### Q-RES

Q-RES è uno standard di processo per la gestione socialmente responsabile dell'impresa elaborato nel 2000, l'idea ispiratrice è che la reputazione è una delle risorse fondamentali dell'impresa poiché le permette di creare dei rapporti basati sulla fiducia con gli interlocutori aziendali [Mazzoleni 2005]. La filosofia del progetto fa perno sull'identificazione di un «contratto sociale» che ci crea tra l'impresa e i suoi *stakeholders*, e che prevede che gli interessi di tutti siano considerati, tutti vengano informati e non ingannati, nessuno subisca costrizioni e l'accordo deve essere raggiunto in modo volontario dalle parti. Dal concetto di contratto sociale viene così introdotta la responsabilità sociale. La reputazione nasce dal rispetto di un precedente impegno che l'azienda aveva assunto nei confronti degli interlocutori, si rendono quindi necessari degli strumenti con cui l'azienda può comunicare con gli *stakeholders* e creare coinvolgimento.

Alle sei fasi del progetto (identità, principi e regole, cultura d'impresa, mettere in atto, rendere conto e credibilità) corrispondono sei strumenti:

1. visione etica d'impresa: è la definizione di criteri di bilanciamento tra i molteplici interessi degli *stakeholders*, riunisce allo stesso tempo la *mission* e i valori manifestando quindi l'idea dell'esistenza di un contratto sociale. Il contenuto previsto è formato dalla descrizione dell'impresa, la definizione della missione e dei valori condivisi che orientano l'attività d'impresa e la «definizione del criterio etico di bilanciamento delle legittime aspettative degli *stakeholders*»;

2. codice etico: esprime la responsabilità sociale che l'impresa si attribuisce nei confronti degli interlocutori attraverso l'esplicitazione dei diritti e doveri, di norme che regolano le azioni dell'azienda. Può essere usato dagli *stakeholders* per dare una valutazione al comportamento dell'impresa. L'impiego di questo strumento offre la possibilità agli interlocutori di esprimere giudizi e di fare confronti, di evidenziare comportamenti inadeguati dell'azienda e per l'azienda stessa è una forma di incentivo all'osservanza delle regole. Il codice etico contiene la visione etica, l'elenco degli interlocutori dell'impresa, i principi etici e le norme che ne consentono il rispetto, la definizione dei meccanismi per il controllo del rispetto dei principi;

3. formazione etica: è l'insieme delle attività che hanno lo scopo di creare condivisione sui valori e i principi definiti nel codice etico, è rivolto ai collaboratori dell'azienda sia a livello individuale sia a livello collettivo. Per quanto riguarda il singolo lo si vuole rendere consapevole delle ripercussioni che ogni scelta economica implica affinché sia in grado di avvalersi del giudizio morale nello svolgimento della sua attività, a livello collettivo invece lo scopo è di formare una cultura d'impresa affinché i collaboratori vi aderiscano e sulla base di questa sviluppino le competenze per identificare eventuali problemi nel rapporto con gli *stakeholders*;

4. sistemi organizzativi di attuazione e controllo: rappresentano «le strutture operative di supporto alle attività di verifica e monitoraggio della conformità dei comportamenti alle regole», con lo scopo di rileggere le strategie aziendali attraverso la responsabilità sociale espressa, di verificare le azioni intraprese e di avere degli strumenti di supporto all'attuazione dei principi. Rientrano qui sistemi di attuazio-

ne e controllo, come ad esempio il comitato etico, sistemi di segnalazione di atteggiamenti non idonei e sistemi di incentivazione per il raggiungimento dell'obiettivo sociale;

5. rendicontazione etico-sociale: il bilancio sociale raccoglie i dati in maniera organizzata e permette la comunicazione agli *stakeholders* affinché possano esprimere i loro giudizi sulla coerenza tra i risultati raggiunti e gli obiettivi prefissati. L'utilità sta anche nel dialogo con gli interlocutori per comprendere se sono stati soddisfatti dal comportamento dell'impresa. Perché il processo sia efficace il bilancio sociale deve sottolineare in modo esplicito la responsabilità sociale dell'organizzazione, le informazioni in esso presenti devono essere sia quantitative che qualitative, chiare, veritiere e verificabili e capaci di manifestare la soddisfazione del pubblico. Infine nella redazione del documento devono essere coinvolti tutti gli *stakeholders* perché è rivolto a tutti;

6. verifica esterna: la verifica esterna, come spiega Bagnoli [2004 **manca in biblio**], si basa sulla valutazione del rispetto delle linee guida Q-RES da parte di soggetti esterni indipendenti. In particolare si valutano «il livello di qualità e di efficacia degli strumenti» e segnalano all'impresa possibili carenze nella predisposizione. Se la verifica ha esito positivo l'impresa acquista credibilità presso il pubblico e la reputazione si forma grazie alla fiducia che gli *stakeholders* accordano all'azienda.

Le linee guida dettate da questo documento forniscono uno standard per l'implementazione della responsabilità sociale nella strategia dell'impresa, in cui tutti gli strumenti presentati sono complementari tra loro. Ogni strumento rappresenta un passaggio per ottenere un miglioramento nella gestione del processo di responsabilità sociale [Mazzoleni 2005]. Gli impegni sono esteriorizzati attraverso la definizione della visione e del codice etico, questi impegni sono trasferiti ai dipendenti attraverso la formazione in modo che vi aderiscano [Bagnoli 2004 **manca in biblio**]. Le soluzioni tecnico-organizzative convertono i principi individuati in comportamenti concreti che sono misurati e adeguatamente comunicati attraverso la rendicontazione, Per concludere la reputazione di cui l'impresa necessita si

crea in seguito alla verifica esterna delle modalità di utilizzo degli strumenti dell'organizzazione.

### *The Copenhagen Charter*

La Copenhagen Charter è stata proposta nel 1999 durante il convegno svoltosi appunto a Copenhagen «Building Stakeholder Relations – The third international conference on social and ethical accounting, auditing and reporting» a cui parteciparono numerose istituzioni quali the Institute of Social and Ethical AccountAbility, Novo Nordisk A/S, The Copenhagen Centre, Copenhagen Business School and the House of Mandag Morge e società di consulenza come Ernst & Young, KPMG e PricewaterhouseCoopers. Il sottotitolo del documento è «a management guide to stakeholder reporting», il suo scopo è rappresentare quelli che sono i principi fondamentali per gestire la rendicontazione sociale dell'impresa nei confronti degli *stakeholders*, affinché sia dichiarato il valore prodotto all'interno e all'esterno dell'azienda.

La visione, la strategia e i valori sono sia il punto di partenza del processo sia il risultato finale poiché, attraverso questo rapporto stretto che si viene a consolidare, il management è capace di confrontare se questi rispecchiano realmente le richieste degli interlocutori, le cui aspettative saranno tenute in considerazione nella definizione dei valori alla base della cultura d'impresa. Questo documento non indica come redigere un report sociale ma mostra il processo che l'azienda può realizzare allo scopo di costruire una solida relazione con gli *stakeholders* che comporti una comunicazione «a doppio senso», da una parte l'azienda comunica i risultati in una maniera più completa, dall'altra gli interlocutori offrono le loro opinioni e il loro consenso [Hinna 2005]. Il consenso che l'impresa riceve crea reputazione che costituisce un vantaggio competitivo capace di attirare i migliori lavoratori e gli investitori.

La predisposizione del report può avvenire in due modi diversi, internamente all'organizzazione attraverso la partecipazione dei dipendenti o esternamente con l'ausilio di consulenti esterni. Questo report mostrerà le performance

dell'organizzazione nei confronti dei suoi interlocutori chiave, per questo gli indicatori che verranno inseriti saranno focalizzati sui valori ritenuti più importanti da quest'ultimi. Per quanto riguarda il contenuto di questo report ci si può affidare ai modelli codificati da laboratori, gruppi di lavoro o società di consulenza [*ibidem*]. Un altro punto importante di questa fase è la verifica del documento per mantenere l'attendibilità del report. Il problema nasce dalla natura del report sociale quindi per superarlo l'impresa deve fornire informazioni sui principi contabili sottostanti i risultati come ad esempio le fonti dei dati o i metodi statistici utilizzati. Le informazioni inserite nel report dovranno essere poi adeguate alla materia, l'omissione di voci negative in relazione alla performance d'impresa può avere un impatto negativo sulla credibilità della rendicontazione. Il management è il principale responsabile della attendibilità del report, questa può essere aumentata ottenendo la verifica da una terza parte indipendente, che valuta in maniera critica il processo nel suo complesso e la scelta dei metodi di rendicontazione. L'ultima parte riguarda la pubblicazione del documento, momento ritenuto da Hinna [*ibidem*] di comunicazione con la globalità degli interlocutori d'impresa. Questa fase è molto importante perché dà valore al processo svolto e alle risorse in esso investite che altrimenti sarebbero vani, inoltre il documento resterebbe fine a se stesso.

#### *London Benchmarking Group LBG*

Il modello del London Benchmarking Group fu sviluppato nel 1994 da imprese operanti nel Regno Unito, ad oggi conta più di 100 imprese che continuano a lavorare perché il modello sia applicato e migliorato. Il modello prende la forma di una matrice e aiuta a riassumere e quantificare il sostegno dell'impresa alle attività e allo sviluppo della comunità locale. Come afferma Chiesi [2000 **manca in biblio**] questo metodo utilizza un'analisi comparativa della performance sociale d'impresa, Hinna [2005] spiega che si prevede l'utilizzo di una matrice input/output in base alla quale è possibile migliorare l'efficacia dei programmi implementati dall'impresa, non vengono solo misurati i costi



sostenuti ma anche valutati i benefici raggiunti. Chiesi [2000 **manca in biblio**] ritiene che il modello rifletta le aspettative degli *stakeholders* nel senso che riportare il solo valore delle donazioni dell'impresa non è soddisfacente nei loro confronti, infatti vengono riportati anche i risultati ottenuti dagli organismi che ricevono le donazioni.

Le attività da analizzare nel modello devono essere messe in atto volontariamente, ossia senza obblighi giuridici o contrattuali, e avere uno scopo caritatevole, quindi avere uno scopo di beneficenza che include anche scuole e università. Non si tratta quindi di essere responsabili nelle attività di ordinaria gestione come evitare gli sprechi di energia o la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori.

Lacchini e Trequattrini [2004] spiega che il modello individua tre grandi aree di attività che l'azienda può svolgere nei confronti della comunità: donazioni, investimenti sociali e iniziative commerciali. Le donazioni sono forme di sostegno a titolo gratuito che l'azienda offre in risposta ai bisogni di organizzazioni caritatevoli o della comunità, anche attraverso l'aiuto dei dipendenti, clienti e fornitori. Gli investimenti sociali sono impegni a lungo termine che riguardano determinate questioni sociali vicine agli interessi dell'impresa e che permettono di migliorarne la reputazione. Le iniziative commerciali si riferiscono alle attività a supporto diretto dei prodotti dell'azienda svolte in collaborazione con enti che operano nel sociale, ad esempio si decide che una quota dei ricavi delle vendite di un determinato prodotto sia devoluta a un'associazione no profit [Chiesi 2000 **manca in biblio**].

A ciascuna di queste aree di attività possono essere associate tre forme di investimento, in denaro, in tempo e in natura [Lacchini e Trequattrini 2004]. Una donazione in denaro può riguardare l'iscrizione a organizzazioni presenti nella comunità da parte dell'impresa o anche una colletta fatta dai dipendenti, la cui misurazione risulta semplice. Gli investimenti in tempo rappresentano il costo per l'impresa delle ore di lavoro pagate ai dipendenti che hanno contribuito ad attività sociali, come ad esempio i manager che mettono a disposizione le loro competenze per aiutare organizzazioni no profit nella gestione. Gli investimenti in

natura possono includere prodotti, attrezzature o altre poste non monetarie che vengono donati alla comunità. Inoltre vengono inclusi ulteriori costi per l'impresa, i costi di gestione, che sono sostenuti per governare le tre tipologie di intervento appena elencate.

## 6. *Gli standard di certificazione della CSR*

Gli standard di certificazione ritengono le imprese responsabili per le loro azioni e omissioni, ossia aiutano le imprese a essere responsabili delle loro azioni e a comunicare il loro impatto sulla società e l'ambiente [Gilbert e Rasche 2007]. L'adozione, l'attuazione e il monitoraggio continuo di uno standard di responsabilità d'impresa per garantire il rispetto costante tuttavia può comportare costi notevoli per l'impresa. Al di là dei costi diretti di implementazione, gli standard di CSR richiedono investimenti di tempo da parte dei dipendenti. Visti gli elevati costi, alcuni autori, come Koerber [2010], si chiedono le motivazioni alla base dell'introduzione di standard di CSR. In primo luogo auspicano migliori relazioni con il governo e con gli *stakeholders* che comprendono i consumatori, gli investitori, le comunità e le altre imprese operanti nel settore. Inoltre, il coinvolgimento attraverso uno standard di responsabilità d'impresa può servire all'azienda allo scopo di differenziarsi dai concorrenti e ottenere un pubblico riconoscimento. Le imprese prendono in considerazione questo tipo di attività poiché possono essere incorporate nella strategia dell'impresa e utilizzate per ottenere un vantaggio competitivo. Infatti la percezione di una buona prestazione sociale d'impresa è associata a un maggiore impegno organizzativo, reputazione migliore e attrattività per i potenziali dipendenti.

L'introduzione di uno standard può aiutare il management a comprendere quello che sta succedendo all'interno dell'impresa, attraverso la riduzione delle asimmetrie informative e quindi con un maggior dialogo con gli *stakeholders* si può raggiungere un apprendimento organizzativo. Un'altra motivazione riguarda la volontà dell'impresa di ottenere e

mantenere la legittimità, che sta alla base della sopravvivenza dell'azienda.

### 6.1. *AccountAbility 1000 (AA1000)*

L'AccountAbility 1000 è uno standard di processo introdotto nel 1999 dall'Institute of Social and Ethical Accountability. Il principio fondamentale nel documento è quello di *accountability*, dal quale discendono tutti gli altri principi [Lacchini e Trequattrini 2004]. Lo scopo è il miglioramento delle prestazioni delle imprese attraverso un aumento della qualità nel *reporting sociale* ed etico, puntando sulla migliore interazione con gli *stakeholders* [Mazzoleni 2005]. Lo standard non stabilisce dei requisiti minimi da rispettare o dei livelli di performance da raggiungere, presenta dei principi generali e la metodologia utile a rendicontare i risultati aziendali [Bagnoli 2004 **manca in biblio**]. Nello standard del 1999 il principio fondamentale dell'*accountability* è seguito da altri principi di qualità. Il primo è il principio dell'inclusività secondo cui devono essere ascoltati tutti gli interessi degli *stakeholders* affinché non ne sia trascurato alcuno, inoltre devono essere tenuti in considerazione anche interlocutori non direttamente collegati all'attività d'impresa come le generazioni future o l'ambiente. La completezza si riferisce alla valutazione della performance sociale dell'azienda che deve includere tutte le attività di impresa, la comparabilità riflette la possibilità di confrontare le prestazioni aziendali nel tempo e con altre imprese simili, la qualità dell'informazione nel senso che i dati generati dal processo devono essere affidabili per dare la possibilità agli interlocutori di formulare giudizi sull'azione dell'azienda. La rendicontazione deve essere regolare e tempestiva per fornire un valido supporto alle decisioni aziendali e deve essere comunicata agli *stakeholders* in modo efficace. Inoltre il processo implementato deve poter essere valutato da una terza parte indipendente verificando il rispetto dei requisiti e la verità delle informazioni, non è un processo separato dalla gestione ordinaria dell'azienda ma deve essere integrato

in essa. L'ultimo principio da rispettare è il miglioramento continuo in base al quale oltre a un giudizio sui risultati raggiunti l'impresa deve identificare dei nuovi obiettivi per il futuro [Chiesi 2000 **manca in biblio**].

Nello standard del 2008 si mantiene il principio dell'inclusività supportato dai principi di materialità e rispondenza. I tre principi sono così descritti:

– inclusività: oltre a quello che è già stato detto sotto-linea «l'impegno a essere *accountable* verso coloro i quali l'organizzazione esercita un impatto e che, a loro volta, hanno un impatto su di essa»;

– materialità: significa identificare i temi rilevanti e significativi per l'azienda, che vanno oltre le informazioni finanziarie;

– rispondenza: «è la risposta di un'organizzazione ai temi sollevati dagli *stakeholders* e che hanno a che fare con la propria performance e si realizza attraverso decisioni, azioni, risultati, nonché attività di comunicazione con gli *stakeholders*», è la modalità con cui l'impresa si dimostra attenta agli interessi evidenziati degli *stakeholders*.

Il processo di rendicontazione sociale sviluppato dal AA1000, come espongono Mazzoleni [2005], Bagnoli [2004] e Rusconi [2006], si articola in cinque momenti:

1. *planning*: la prima fase è relativa alla definizione dei valori, degli obiettivi di performance etica e sociale, inoltre vengono identificati gli *stakeholders*;

2. rendicontazione: è la fase relativa alla raccolta delle informazioni per misurare le performance aziendali, si determina l'ambito d'azione del processo di responsabilità, si elaborano gli indicatori in base ai quali si valuteranno le prestazioni, si interpreteranno i dati allo scopo di evidenziare opportunità di miglioramento;

3. revisione e *reporting*, il cui scopo è la predisposizione di report con cui l'impresa comunica la propria responsabilità agli *stakeholders*, la credibilità è protetta dalla presenza di un controllo esterno;

4. l'integrazione con gli altri sistemi: l'introduzione di strumenti che facilitino l'integrazione del processo di responsabilità sociale nei sistemi di *governance* d'impresa;

5. il coinvolgimento degli *stakeholders*.

L'obiettivo principale di questo standard, secondo Beschorner e Müller [2006], è quello che viene chiamato *stakeholder engagement*. Il coinvolgimento degli interlocutori permette di stabilire un clima di fiducia e di legittimità, due prerequisiti di una buona reputazione. A tal fine, ci sono cinque obiettivi:

- allineamento delle strategie e delle attività dell'impresa con i suoi valori;
- imparare a conoscere l'impatto delle strategie e delle attività, in particolare le percezioni che gli *stakeholders* hanno di tali impatti;
- permettere all'organizzazione di identificare, valutare e gestire meglio i rischi e le relazioni con i propri *stakeholders*;
- soddisfare il legittimo interesse degli interlocutori ad avere informazioni a proposito dell'impatto sociale ed etico delle attività e del processo decisionale dell'impresa;
- costruire un vantaggio competitivo attraverso la definizione della posizione in relazione a temi sociali ed etici.

## 6.2. *Social Accountability 8000 (SA 8000)*

Il principio Social Accountability 8000 è uno standard di CSR riconosciuto a livello internazionale, nato nel 1997 su iniziativa di un'organizzazione senza scopo di lucro nota come CEP (Council of Economic Priorities) che ora ha cambiato nome in SAI (Social Accountability International).

Il tema di questo standard è costituito principalmente dalle condizioni di lavoro e dei diritti per i dipendenti [Beschorner e Müller 2006]. Lo standard ha due obiettivi principali, il primo è quello di sviluppare, mantenere e rafforzare le politiche e le procedure aziendali per gestire le situazioni che essa può controllare o influenzare e il secondo è dimostrare agli *stakeholders* che le politiche e le procedure sono conformi ai requisiti dello standard. Sono definiti alcuni principi che l'azienda deve rispettare se vuole ottenere la certificazione, inoltre questa è subordinata al rispetto della normativa nazionale e internazionale comprese le convenzioni

ILO, la dichiarazione Onu sui diritti umani e dei bambini, ai quali si ispira. I criteri proposti sono:

1. lavoro infantile: l'azienda non deve utilizzare lavoro infantile, può assumere però giovani lavoratori solo al di fuori dell'orario scolastico ma la somma delle ore trascorse a scuola e a lavoro non può superare le 10 ore;

2. lavoro forzato e obbligato: la definizione di questo principio è stata ampliata nel 2008, oltre a non ricorrere all'utilizzo del lavoro forzato e obbligato l'impresa non deve trattenere parti di salario e il lavoratore deve essere libero di interrompere il rapporto di lavoro;

3. salute e sicurezza: l'ambiente di lavoro deve essere sicuro e devono essere presi quei provvedimenti necessari al fine di minimizzare le cause di incidenti, i dipendenti devono essere informati sulle condizioni di sicurezza prevedendo anche istruzioni di lavoro precise;

4. libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva: anche questo principio è stato totalmente modificato, i dipendenti hanno il diritto alla libertà di associazione senza dover temere ritorsioni da parte dell'azienda;

5. discriminazione: si parla di discriminazione al momento dell'assunzione, nella retribuzione, nella formazione, nel licenziamento o nel pensionamento da parte dell'azienda, inoltre non devono essere ammessi comportamenti discriminatori nel luogo di lavoro;

6. procedure disciplinari: queste procedure non devono comprendere ad esempio punizioni corporali, devono essere applicate nel rispetto della dignità dell'individuo;

7. orario di lavoro: questo principio, modificato nella sua interezza nel 2008, prevede che la settimana lavorativa non deve superare le 48 ore, con almeno un giorno libero, inoltre il lavoro straordinario deve essere volontario, eccetto alcuni casi;

8. retribuzione: il salario deve non essere inferiore ai limiti legali ed essere sufficiente a soddisfare i bisogni primari e procurare qualche guadagno discrezionale;

9. sistemi di gestione: la politica SA 8000 deve essere esposta nei locali aziendali e devono essere messe in atto

delle procedure organizzative per il mantenimento dei requisiti appena descritti.

In quest'ultimo principio viene esplicitata la procedura da seguire per ottenere la certificazione etica. Per prima cosa si svolgono attività di preparazione alla certificazione, si confronta quello che è già in atto in azienda con quello che è definito dal principio e si definisce un piano dei costi collegati all'intervento, viene stesa una relazione sulla base della quale la direzione decide se implementare il processo di certificazione. Il secondo passo è la pianificazione dell'intervento, si nomina un responsabile di SA 8000 e si definiscono le procedure aziendali da intraprendere, successivamente potranno essere individuati gli obiettivi e le priorità da inserire nei programmi. Successivamente si rende operativo il sistema, si attua quanto definito negli obiettivi e eventualmente si interviene con azioni correttive, perché questo sia possibile e che gli interventi siano tempestivi è necessario un monitoraggio continuo. In questa fase è importante la costruzione di una comunicazione interna ed esterna, nel controllo è compresa la catena di fornitura ma è auspicabile che il controllo si estenda anche agli interlocutori finanziari e clienti.

Oltre all'impresa che decide di certificarsi partecipano altri organismi, la SAI, che è l'organo che definisce il contenuto del documento e riconosce gli organismi di certificazione esterna, e l'organismo certificatore, che garantisce il rispetto di SA 8000. Questa certificazione può essere usata in tre modi diversi [Fuentes-García *et al.* 2007]:

- risulta uno strumento per una verifica interna effettuata dall'organizzazione stessa;
- quando l'azienda è sottoposta ad audit da parte di un'altra società collegata (cliente, capogruppo, ecc.) al fine di verificare la conformità con i requisiti di uno standard scelto dalla società affiliate;
- quando l'azienda è sottoposta a una verifica da parte di un organismo esterno indipendente che non è un cliente diretto o fornitore, il controllo sarà effettuato da un organismo di certificazione, una società di revisione finanziaria specializzata, o una Ong, a patto che detto organismo sia stato autorizzato dal CEPAA.

SA 8000 è proposta soprattutto alle imprese che operano in settori in cui sono diffuse pratiche di delocalizzazione produttiva in paesi con un costo del lavoro più basso, come il settore tessile, dove si corre un rischio maggiore di utilizzo di pratiche del lavoro socialmente irresponsabile. La possibilità della supervisione della filiera produttiva è un elemento che implica un vantaggio competitivo sugli standard concorrenti, e questo contribuisce a rendere interessante questa certificazione [Bagnoli 2004 **manca in biblio**].

### 6.3. ISO 14001

L'ISO 14001 è uno standard internazionale definito da un organismo privato (l'International Standard Organization), valido per l'implementazione di un sistema di gestione ambientale. Un sistema di gestione ambientale è «l'insieme delle procedure, dei ruoli e delle responsabilità rivolti al miglioramento delle prestazioni ambientali di un'azienda». L'autore spiega che oltre all'ISO 14001, che ha valenza internazionale, spesso viene utilizzato anche il regolamento EMAS, che è diretto alle imprese operanti nell'Unione europea.

L'ISO 14001 è uno strumento volontario che le imprese adottano allo scopo di migliorare la propria efficienza ambientale, nello specifico favoriscono una appropriata gestione delle risorse, incoraggiano l'interesse degli *stakeholders* nei riguardi dell'attività d'impresa e della qualità degli output di queste attività [Troina 2001]. Il possibile contributo alle politiche di CSR di questa, come delle precedenti certificazioni si nota nel miglioramento della competitività dell'impresa che aderisce, non soltanto in un miglioramento dell'immagine d'impresa. Gli *stakeholders* principali a cui sarà rivolto questo standard sono da una parte coloro incaricati delle prestazioni ambientali, allo scopo di conoscere i risultati delle attività implementate, e dall'altra i dipendenti, poiché si ritiene che i risultati sono diretti ad accrescere la loro motivazione, e il pubblico in generale, affinché comprenda i sacrifici che l'azienda sostiene per ottenere miglioni



prestazioni in tema di ambiente. La logica sottostante è che se le imprese gestiscono le questioni ambientali in modo sistematico, ci si aspetterà di poter conoscere i processi produttivi che sono all'origine dell'inquinamento, di poter agire contro di loro ottenendo delle prestazioni migliori rispetto alle imprese che non affrontano le problematiche ambientali [Simonazzi 2003].

Gli elementi base comprendono la realizzazione di una politica ambientale, la definizione di obiettivi, l'implementazione di un programma per raggiungere tali obiettivi, il monitoraggio e la misurazione dell'efficacia del programma, la correzione dei problemi e la revisione al fine di migliorare il programma e le prestazioni ambientali complessive dell'azienda. L'attuazione dello standard comporta il rispetto di cinque fasi:

1. La descrizione della politica ambientale, affinché anche i dipendenti ne ricevano informazione. In questa fase l'impresa esplicita le linee guida che intende seguire al fine di ottenere un miglioramento delle prestazioni aziendali. Questo deve essere sviluppato successivamente a un'analisi dell'ambiente in cui l'impresa si trova ad operare, in questo modo le scelte sono effettuate con maggiore consapevolezza;

2. la pianificazione, al fine di determinare quali sono le attività dell'impresa che necessitano di un controllo più stretto, in relazione agli aspetti ambientali. Questa fase è realizzata attraverso la definizione degli obiettivi, che dipenderanno sia dall'analisi ambientale sia dalla definizione della politica ambientale;

3. l'implementazione del sistema di gestione d'impresa mediante l'assegnazione di ruoli e responsabilità. Ad ogni dipendente partecipe verrà concessa l'autonomia necessaria a svolgere l'attività assegnatagli; verranno inoltre definiti gli strumenti con cui si attueranno i programmi precedentemente definiti;

4. l'istituzione di misure di controllo delle attività d'impresa che possono avere un impatto rilevante sull'ambiente. Sono qui descritti i comportamenti e gli strumenti con cui si risconterà che quello che è stato deciso per le fasi precedenti sia stato realmente messo in atto;

5. il riesame continuo dell'efficacia del sistema attuato. Quest'ultima fase è simile alla precedente ma ha natura diversa. La funzione è di controllare che le attività poste in essere siano coerenti con quello che era stato previsto. Non si apporta nessuna aggiunta al processo, si limita ad osservare quello che è stato fatto, e ne dà legittimazione, attraverso la dichiarazione che quello che si sta facendo è corretto oppure attraverso il suggerimento di interventi correttivi affinché le attività siano svolte in maniera corretta.

Successivamente l'azienda ha la possibilità di redigere alcuni documenti che comunicano agli *stakeholders* le prestazioni ambientali raggiunte dall'impresa. Troina [2001] spiega che anche se nel documento sono presenti alcune indicazioni riguardo i destinatari e i contenuti delle comunicazioni, che interessano il miglioramento delle prestazioni aziendali, l'ISO 14001 è più interessato alle funzionalità del sistema di gestione piuttosto che alla comunicazione.

Un problema di questo standard è che mentre il costo è molto elevato i vantaggi derivanti dall'adozione sono ancora poco chiare e rimangono soggetti a diverse interpretazioni. Lo studio di Psomas *et al.* [2011 **manca in biblio**], ad esempio, mostra che i benefici derivanti dall'implementazione di questo standard non sono molto elevati. Più in particolare, le società esaminate nello studio hanno mostrato che, attraverso l'attuazione dello standard ISO 14001, hanno migliorato il processo del consumo delle risorse, attraverso la transizione da pratiche convenzionali a pratiche sostenibili, che ha aiutato le imprese a ottenere migliori prestazioni ambientali. Di conseguenza si perviene sia a un miglioramento del rapporto tra le imprese e la società sia a un miglioramento della posizione delle imprese sul mercato. Anche Heras-Saizarbitoria *et al.* [2011] ritengono più inclini all'adozione di standard di certificazione le imprese a più alta redditività piuttosto che imprese di minor successo, poiché hanno più disponibilità di investire in strumenti di questo tipo che comportano costi elevati. I risultati del loro studio infatti mostrano che le imprese che hanno implementato l'ISO 14001 sono quelle che presentano una performance superiore alla media. Inoltre spiegano che i benefici che derivano dall'implementazione

della certificazione sono in media sufficienti a compensare l'investimento, anche se per gli autori potrebbe essere una saggia decisione perseguire con l'attuazione solo se vi è una domanda da parte degli *stakeholders*, dal momento che abbiamo trovato nessun miglioramento nelle vendite o nella redditività dopo la certificazione.

### 7. *La reale efficacia di standard e certificazione della CSR*

Nonostante la crescente popolarità degli standard di CSR e un loro sempre più frequente utilizzo, sono state sollevate alcune preoccupazioni circa l'efficacia complessiva di questi strumenti, il modo in cui vengono creati e successivamente implementati. Koerber [2010] presenta uno studio riguardo la relazione tra la certificazione e le prestazioni dell'impresa, i risultati mostrano che coloro che implementano la certificazione non percepiscono nessun miglioramento significativo in contrapposizione alle imprese che non li utilizzano.

Un'altra preoccupazione è il processo attraverso il quale sono creati e modificati gli standard di CSR. Spesso gli standard di certificazione richiedono alle imprese di instaurare un dialogo con i propri interlocutori, ma si sollevano dubbi sul fatto che le stesse imprese impegnate nella redazione degli standard riescano ad impegnarsi in questa pratica. Direttamente legate alle preoccupazioni circa l'efficacia, ci sono preoccupazioni riguardo a come questi standard sono recepiti e integrati da parte delle imprese. Le imprese possono adottare le certificazioni ma separarle dalle attività dell'azienda, ossia senza cambiare le loro politiche di base.

Le imprese che invece desiderano realmente adottare uno standard di certificazione possono avere alcuni problemi con l'implementazione. Le imprese adottano allo stesso tempo più di uno standard di responsabilità, ognuno richiede risorse diverse e una diversa modalità di attuazione, sembra che vi sia una generale mancanza di integrazione tra le varie categorie di standard. Inoltre, la guida di implementazione che viene fornita molte volte tende a concentrarsi su grandi multinazionali, trascurando le piccole e medie imprese. Que-

ste imprese hanno delle responsabilità nei confronti degli *stakeholders* in riferimento agli impatti sociali e ambientali, spesso però mancano loro le risorse per attuare uno standard che è stato progettato per imprese molto più grandi. Dato l'elevato numero di standard e il fatto che le imprese devono affrontare pressioni da parte di numerosi *stakeholders* ad adottare ulteriori misure, non è sorprendente che le imprese sono confuse e poco entusiaste relativamente all'adozione e all'attuazione di standard di responsabilità d'impresa.

#### 8. *Oltre le promesse dei modelli*

Nonostante queste dimensioni di indubbia complessità e di fronte al dubbio stesso che standard e certificazioni della CSR siano davvero efficaci, l'adozione da parte delle imprese continua ad aumentare. Per comprendere appieno la parabola della CSR si deve quindi orientare l'attenzione in una direzione sostanzialmente diversa; lasciare da parte per un attimo le promesse, anch'esse ormai standardizzate, che invariabilmente sottendono ognuno dei modelli analizzati e provare ad indagare il valore simbolico e culturale che la formalizzazione della CSR, con il suo corredo di calcolabilità e verificabilità, possiede.

Le domande che è necessario porsi in questa diversa prospettiva vanno al cuore della trasformazione recente che la CSR ha subito e che l'ha trasformata da questione etica e politica a strumento manageriale e di regolazione.

Da dove deriva il bisogno di quantificare l'etica e la CSR? Che cosa viene reso visibile dalle rappresentazioni formali della CSR e che cosa, al contrario, viene oscurato? Che effetti producono le misurazioni, le certificazioni e le verifiche della CSR e come sono influenzati dai processi di negoziazione? Sono queste le domande alle quali si vuole cercare di dare risposta in questa parte conclusiva del capitolo. La formalizzazione e la misurazione della CSR rivela una dimensione sottostante a quella strumentale fatta di negoziazioni, di costruzione della misurazione, di visibilità, di rapporti di potere, di gestione dei rapporti di agenzia, di

allargamento dell'ambito della regolazione, di fiducia e contemporanea sfiducia nelle quantificazioni, di una domanda sociale di precisione, certezza e verificabilità.

Nell'evoluzione delle pratiche di CSR la necessità di comunicare qualcosa all'esterno, ad un pubblico di *stakeholders* che non solo si fa sempre più nutrito in termini assoluti, ma anche portatore di istanze differenti, ha richiesto agli strumenti di dimostrarsi flessibili, in grado cioè di adattare le risposte dell'organizzazione a tali istanze, conservando al contempo la loro integrità e neutralità, quantomeno apparente. Le forme di rappresentazione con le quali si cerca di diffondere questi messaggi all'esterno sono centrali nel catalizzare l'attenzione su specifici argomenti e per trasmettere determinati messaggi che non necessariamente sono quelli esplicitati, con una comunicazione simbolica che assume un peso preponderante.

La rappresentazione della realtà avviene per mezzo di segni. La produzione umana di segni è un esempio di oggettivazione, poiché i segni creano dei sistemi che divengono accessibili in ogni istante [Berger e Luckmann 1967 **manca in biblio**]. La costruzione di un linguaggio e la possibilità di trasmettere per mezzo di esso un bagaglio di conoscenze tale da renderlo socialmente disponibile, sono la base dell'interazione con gli altri e della conoscenza della vita quotidiana.

Uno degli effetti dell'impiego del linguaggio riguarda la capacità dello stesso di oggettivare i simboli che esso impiega. Non solo la realtà assume un'aura di oggettività nel momento in cui viene espressa attraverso segni, ma anche gli stessi segni divengono oggettivi, delle componenti essenziali della realtà. Al di là della forma impiegata (scritta o parlata), che indubbiamente gioca un ruolo importante, ancor più rilevante è il tipo di segni adottati per questi trasferimenti di conoscenza. C'è qualcosa nell'impiego delle quantità rispetto all'adozione di forme narrative e verbali che trascende la mera volontà comunicativa e tocca sfere più sottili, il modo in cui le quantificazioni sono coinvolti nel tentativo di ordinare le attività, nell'interazione tra i soggetti, nell'essere più che delle risorse informative. La

disponibilità e le quantificazioni e tecniche di calcolo può essere una prima spiegazione.

### 9. *Il potere della rappresentazione formale*

La forza della formalizzazione quantitativa sta nel consentire la visibilità, concetto che nei discorsi sulla CSR viene spesso tradotto in termini di trasparenza. Le quantità rendono i fenomeni più palpabili, danno loro forma e ciò è condizione al controllo. Gli audit funzionano perché creano un contesto di performance verificabili, perché solo attraverso una trasformazione delle organizzazioni in senso misurabile si può procedere a verifica. E la misurabilità passa giocoforza attraverso le quantificazioni. Certo, si potrebbero indubbiamente impiegare dimensioni meno quantitative a tale scopo, ma la visibilità data dalle quantità, fanno sì che essi dominino il linguaggio, e conseguentemente anche l'approccio metodologico, alla CSR.

La visibilità si riconduce inoltre all'*impression management* cui accenna Power parlando dei controlli della qualità: la performance deve essere verificabile e misurabile. L'esistenza di forme visibili di controllo e quantificazione è di per sé sufficiente a reputare il sistema di qualità [Power 1997 **manca in biblio**]. Inoltre la visibilità si ricollega al potenziale della formalizzazione quantitativa quale fonte di informazione e base per l'azione [Vollmer 2006 **manca in biblio**]. Sotto il primo aspetto, essi si presentano quali segnali di valori, realtà, comportamenti di soggetti ed istituzioni. In quanto espressione del comportamento e input per processi di controllo e valutazione, gli individui saranno indotti a manipolare queste informazioni in modo tale da tutelare i propri interessi. La disponibilità di queste informazioni sintomatiche permette di conseguenza l'azione anche a distanza.

Sotto il profilo della sintesi, la formalizzazione della CSR fa sì che con pochi valori chiave si possa esprimere una realtà complessa carica di principi etici e valori morali che la narrazione renderebbe più difficile da comprendere.

Le quantificazioni permettono l'immediata comprensione, creano un linguaggio comune, dove a parità di valore, si associa un pari significato (la proprietà della calcolabilità evidenziata da Vollmer). Creano in questo senso un'oggettività di rappresentazione.

L'oggettività è perseguita per mezzo di traduzioni. Le quantificazioni non esistono nella realtà che ci circonda, sono gli individui ad adottare questa forma simbolica per dare la forma desiderata a fenomeni complessi. La forma narrativa non permette confronti e si presta a facili manipolazioni ed interpretazioni. Il potere della formalizzazione quantitativa risiede esattamente in ciò: si crede che la rappresentazione dei fenomeni per mezzo della formalizzazione quantitativa possa superare queste distorsioni e favorire comparabilità, oggettività e verificabilità. Per quanto concerne la prima, ciò cui tendono anche i modelli analizzati in precedenza è una costante ricerca di comparazione. Si desiderano le gerarchie, i *ranking*, si aspira a confrontare soggetti e fenomeni tra loro per sapere chi è «migliore» degli altri. Vogliamo confrontarli nello spazio, cosicché l'impiego della formalizzazione quantitativa permetta di abbattere le distanze e si operino comparazioni anche a distanza. Vogliamo confrontarli nel tempo, guardando la performance di oggi, con quella di ieri o di un anno fa. Ma c'è di più. Vogliamo confrontarla anche con quella futura, prevista. È così che la CSR diventa anche un fenomeno da sottoporre a pianificazione strategica o comunque regolata da standard che guidino il comportamento dell'impresa, incanalandolo sui binari della (verificabile) correttezza etica. Le quantificazioni non riguardano pertanto solo la traduzione di un fatto accaduto, una performance realizzata e conclusa, ma anche e soprattutto la traduzione di qualcosa che non si conosce, che non esiste ancora. La verifica della CSR è possibile perché esistono degli standard [Power 1997], dei modelli normativi di come dovrebbero essere la realtà e le attività.

La fissazione di valori standard aiuta nel prendere decisioni. Avere un valore-soglia a disposizione, un *benchmark*, consente di operare confronti e, dati gli scostamenti, adottare l'azione correttiva più opportuna. È il meccanismo

che sta alla base della certificazione della CSR: razionalità, controllo, standard e meccanismi correttivi. L'impiego, nella formalizzazione della CSR, di tabelle, grafici, rappresentazioni quantitative, contribuisce alla creazione di ordine e di classificazioni. Non lo fa però in maniera neutrale, in quanto descrive la realtà in un modo specifico, la modella a sua immagine. La stessa scrittura di un fatto permette di dare al discorso una forma più oggettiva e permanente, svincolandola dalla specificità di tempo, luogo e persone, e consentendone un controllo più generale e razionale. Una volta trasformato in forma scritta, e con il linguaggio numerico, il significato appare essere statico, il che porta a credere che la realtà possa essere accuratamente rappresentata e misurata, che ciò che è necessario per prevedere il futuro dipenda da tali informazioni statiche del passato, informazioni disponibili nel presente. Si ritiene che la forma impiegata possa essere un mezzo sufficiente ad impedire la modifica dell'informazione e che questa possa pertanto giungere ai destinatari in modo neutrale. Le stesse classificazioni impiegate per «inquadrare» la realtà nei rigidi e precisi schemi definiti, assumono per i membri dell'organizzazione fattezze reali, tanto che da convenzioni interne mutano il loro status per essere riconosciute quali veri e propri attributi della realtà. Vi è quindi inconsistenza nell'impiego della forma [Carruthers e Espeland 1991 **manca in biblio**]: se da un lato si ritiene essa possa essere neutrale, dall'altro gli schemi che ne sono alla base vengono interiorizzati al punto che non si è più in grado di distinguere attributi reali da quelli invece con i quali l'organizzazione guarda ai fenomeni. Si assiste ad una reificazione, una costruzione (e non rappresentazione) della realtà [Berger e Luckmann 1967 **manca in biblio**; Hines 1988 **manca in biblio**; Morgan 1988 **manca in biblio**].

Accanto a questa emerge però anche un'autoreferenzialità degli stessi modelli, tecniche, rappresentazioni. La loro rilevanza non è più legata alla loro (reale o presunta) veridicità, ma all'aspettativa che gli individui hanno in merito agli effetti che si ritiene quelle quantificazioni possano generare. Il potere della quantificazione di governare sempre più vasti ambiti sociali deriva dall'istituzionalizzazione di



un «accounting regime» [Vollmer 2006 **manca in biblio**] in grado di regolare l'impiego delle quantificazioni e valori economico-finanziari in un numero crescente di contesti sociali. Ciò risulta però non dal rendere le pratiche di calcolo e le teorie rispondenti ad una porzione di realtà sociale sempre più vasta ma, al contrario, dal rendere questa porzione di mondo il riflesso per la diffusione di calcolabilità. La visibilità e verificabilità prodotte dalle quantificazioni le rende reali in ragione del grado di accettazione istituzionalizzata di questi valori [Power 1997 **manca in biblio**].

#### 10. *Rendere la CSR verificabile: il mezzo diventa fine*

C'è pertanto una sostituzione dei fini con i mezzi: ciò che conta non è più l'ottenimento di quella visibilità, comparabilità, oggettività, trasparenza, ma la creazione di immagini verificabili delle performance, immagini che siano altresì formalizzate, proceduralizzate e misurabili. In questo senso le quantificazioni e le verifiche assumono un carattere autoreferenziale, rispondendo ad un imperativo di perpetuo funzionamento ed ancor più in grado di produrre sicurezza e ridurre l'incertezza.

Le ambizioni che accompagnano la formalizzazione della CSR hanno evidenziato l'esistenza di una preferenza sociale per questa forma di comunicazione che s'inserisce in una «naturale» preferenza per le idee nette precise a quelle confuse. Per rispondere a questo bisogno di elementi definiti, il fenomeno della responsabilità sociale d'impresa è ripetutamente letto e rivisitato in modo formalizzato, tracciando profili non solo tecnici. Tecniche di calcolo e visualizzazione quantitativa che non si riducono alla mera dimensione produttiva del calcolo, poiché ad esse si accompagnano un insieme di influenze culturali, aspettative, processi di costruzione sociale, negoziazioni, influenze dominanti, effetti, ambizioni di governo, esigenze di controllo e contenimento del rischio, fiducia nei numeri e sfiducia nelle narrazioni, capacità di rispondere ad una domanda sociale di ordine. Ecco rivelarsi l'altra natura di pratica sociale della

formalizzazione della CSR la cui comprensione richiede di approfondire l'insieme di influenze che ne hanno portato alla nascita, all'adozione, alla diffusione, al cambiamento. Modelli, misurazioni, standard, certificazioni di CSR sono il mezzo, lo strumento mediante il quale gli attori perseguono le loro finalità all'interno dell'ambiente istituzionale di riferimento. L'assunzione di questa specifica visione sociale implica l'abbandono della logica neutralistica delle tecniche di rappresentazione formale.

Razionalità e oggettività appaiono, guardando ai risultati delle indagini empiriche degli impatti delle politiche di CSR, più delle ambizioni che accompagnavano la giustificazione pubblicamente espressa in merito all'adozione di specifici comportamenti da parte delle imprese [Koerber 2010; Sahlin-Andersson 2006; Psomas *et al.* 2011 **manca in biblio**]. Un insieme di retoriche che esaltano l'importanza dell'esistenza formale di particolari forme di controllo e visibilità finalizzate ad obiettivi di efficacia, efficienza, trasparenza, miglioramento, qualità e altri ancora, salvo poi limitarsi nella sostanza a ritenere sufficiente la presenza e l'adozione di queste pratiche di calcolo, portando ad eguaglianza mezzi e fini. È il dominio della visibilità (o, se vogliamo, dello spettacolo), che si rintraccia nell'impiego di specifiche forme espressive che contribuiscono inoltre ad avvicinare verificatori ed imprese controllate mediante la condivisione di modelli [Strathern 2000 **manca in biblio**]. Il fine è raggiunto grazie alla mera presenza del mezzo. Il cerimoniale prevale sull'efficienza. E prevale a tal punto che quei miti di razionalità, controllo, ispezione, monitoraggio e valutazione, vengono ad essere minimizzati quando il loro oggetto sono le strutture formali. La possibilità di conflitti e perdita di legittimazione fa sì che vi sia uno scollamento tra la struttura formale e la dimensione informale e sostanziale del comportamento d'impresa.

Nella propensione delle imprese a far proprie procedure e pratiche razionali di CSR si manifesta un atteggiamento di tipo cerimoniale, che spesso collide con la reale efficienza, ma che ben rispondente alla necessità del capitalismo contemporaneo di incorporare in maniera strumentale, e così

de-potenziare, le stesse critiche radicali che gli vengono rivolte [Boltanski e Chiappello 1999]. In questa prospettiva si potrebbe concludere affermando che la formalizzazione della CSR, con il suo corredo di misurazioni, standard, certificazioni e rituali è una delle manifestazioni più evidenti del nuovo spirito del capitalismo globale.

### *Riferimenti bibliografici*

- Baldin, E. e Sacconi, L.  
2004 *Standard e linee guida Q-RES per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell'organizzazione*, Liuc Papers, [www.biblio.liuc.it/liucpapeCSRta.asp?codice=150](http://www.biblio.liuc.it/liucpapeCSRta.asp?codice=150).
- Banerjee, S.B.  
2008 *Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly*, in «Journal of Critical Sociology», vol. 34, n. 1, pp. 51-79.
- Beschorner, T. e Müller, M.  
2006 *Social Standards: Toward an Active Ethical Involvement of Businesses in Developing Countries*, in «Journal of Business Ethics», n. 73, pp. 11-20.
- Boltanski, L. e Chiappello, E.  
1999 *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, éd. Gallimard.
- Cavicchi, P. et al.  
2003 *Bilancio sociale e ambientale: responsabilità sociale e ambientale dell'impresa*, Milano, Ipsoa.
- Cisi, M.  
2003 *Il bilancio ambientale*, Torino, G. Giappichelli.
- De Colle, S.  
2005 *Il futuro degli standard di responsabilità sociale: l'iniziativa dell'ISO e una proposta per un common framework europeo*, in «Politeia», vol. 21, n. 78, pp. 131-155.
- Delmas, M.A. e Montes-Sancho, M.  
2010 *An Institutional Perspective on the Diffusion of International Management System Standards: The Case of the Environmental Management Standard Iso 14001*, in «Business Ethics Quarterly».
- Freeman, R.E. e Liedtka, J.  
1991 *Corporate Social Responsibility: A Critical Approach*, in «Business Horizons», vol. 34, n. 4, pp. 92-98.

- Fuentes-García, F.J., Núñez-Tabales, J.M. e Veroz-Herradón, R.  
2007 *Applicability of Corporate Social Responsibility to Human Resources Management: Perspective from Spain*, in «Journal of Business Ethics», n. 82, pp 27-44.
- GBS – Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale  
2001 *Principi di redazione del bilancio sociale*, Milano, [www.irisonline.it/allegati/Principi\\_di\\_redazione\\_BS.pdf](http://www.irisonline.it/allegati/Principi_di_redazione_BS.pdf)
- Gilbert, D.U. e Rasche, A.  
2007 *Opportunities and Problems of Standardized Ethics Initiatives – a Stakeholder Theory Perspective*, in «Journal of Business Ethics», n. 82, pp. 755-773.
- Heras-Saizarbitoria, I., Heras-Saizarbitoria, J.F. e Dick, G.  
2001 *ISO 14001 Certification and Financial Performance: Selection-Effect Versus Treatment-Effect*, in «Journal of Cleaner Production», n. 19, pp. 1-12.
- Hinna, L.  
2005 *Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa: manuale pratico-operativo, processi, strumenti e modelli, la redazione del bilancio sociale*, Milano, Il Sole 24Ore, 2005.
- Koerber, C.P.  
2010 *Corporate Responsibility Standards: Current Implications and Future Possibilities for Peace Through Commerce*, in «Journal of Business Ethics», n. 89, pp. 461-480.
- Lacchini, M. e Trequatrini, R.  
2004 *Responsabilità amministrativa delle imprese e bilancio sociale: prospettive ed esperienze economico-aziendali*, Roma, Aracne.
- Marziantonio, R. e Tagliente, F.  
2003 *Il bilancio sociale della gestione d'impresa responsabile: scelte economiche nel rispetto dell'uomo e dell'ambiente*, Santarcangelo di Romagna, Maggioli.
- Mazzoleni, M.  
2005 *Il governo economico degli enti locali e la partecipazione dei cittadini: il bilancio sociale come strumento di comunicazione e di controllo strategico*, Milano, Franco Angeli.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali  
2003 *Progetto CSR-SC. Il contributo italiano alla campagna di diffusione della CSR in Europa*, [www.ao.camcom.it/progetto-csr.aspx](http://www.ao.camcom.it/progetto-csr.aspx).
- Panozzo, F.  
2007 *La responsabilità sociale d'impresa. Tra strumentazioni*

- formali e radicamento locale*, in A. Perulli (a cura di), *L'impresa responsabile. Diritti sociali e Corporate Social Responsibility*, Matelica, Halley Editrice.
- Ricci, P. (a cura di)
- 2004 *La responsabilità sociale dell'impresa: il ruolo e il valore della comunicazione. Atti del Convegno di Benevento, 29 gennaio 2004*, Milano, FrancoAngeli.
- Sacconi, L., De Colle, S. e Baldin, E.
- 2001 *Progetto Q-RES: La qualità della responsabilità etico-sociale d'impresa. Linee guida per il management*, Liuc Papers, [www.bilanciosociale.it/file/QRES.pdf](http://www.bilanciosociale.it/file/QRES.pdf)
- Sahlin-Andersson, K.
- 2006 *Corporate Social Responsibility: A Trend and a Movement, but of What and for What?*, in «Corporate Governance», vol. 6, n. 5, pp. 595-608.
- Simonazzi, R.
- 2003 *Il bilancio e la contabilità ambientale*, Matelica, Halley Informatica (**o Editrice???**).
- Troina, G. (a cura di)
- 2001 *L'impresa e la gestione ambientale: dinamiche operative e soluzioni*, Milano, Il Sole 24Ore.
- Vogel D.
- 2005 *The Market for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Washington, The Brookings Institution.

