

Rapporto tecnico N.40



**UN QUADRO INTERNAZIONALE, EUROPEO
ED ITALIANO SULLA RESPONSABILITÀ
SOCIALE DELLE ORGANIZZAZIONI CON
FOCUS SULL' ETICA DELLO SVILUPPO
ORGANIZZATIVO**

Erica Rizziato e Erika Nemmo

 Consiglio Nazionale delle Ricerche**CERIS** ISTITUTO DI RICERCA SULL'IMPRESA E LO SVILUPPORAPPORTO TECNICO CNR-CERIS
Anno 7, N° 40; Febbraio 2012*Direttore Responsabile*
Secondo Rolfo*Direzione e Redazione*
Ceris-Cnr
Istituto di Ricerca sull'Impresa e lo Sviluppo
Via Real Collegio, 30
10024 Moncalieri (Torino), Italy
Tel. +39 011 6824.911
Fax +39 011 6824.966
segreteria@ceris.cnr.it
<http://www.ceris.cnr.it>*Sede di Roma*
Via dei Taurini, 19
00185 Roma, Italy
Tel. 06 49937810
Fax 06 49937884*Sede di Milano*
Via Bassini, 15
20121 Milano, Italy
tel. 02 23699501
Fax 02 23699530*Segreteria di redazione*Enrico Viarisio
e.viarisio@ceris.cnr.itMaria Zittino
m.zittino@ceris.cnr.it**Copyright © Febbraio 2012 by Cnr-Ceris**All rights reserved. Parts of this paper may be reproduced with the permission of the author(s) and quoting the source.
Tutti i diritti riservati. Parti di questo rapporto possono essere riprodotte previa autorizzazione citando la fonte.

UN QUADRO INTERNAZIONALE, EUROPEO ED ITALIANO SULLA RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE ORGANIZZAZIONI CON FOCUS SULL' ETICA DELLO SVILUPPO ORGANIZZATIVO

*(AN INTERNATIONAL, EUROPEAN AND ITALIAN FRAMEWORK ON CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY WITH FOCUS ON ORGANIZATION DEVELOPMENT)*

Erica Rizziato* e Erika Nemmo

Cnr-Ceris
Consiglio Nazionale delle Ricerche
Via dei Taurini, 19
00185 - Roma - Italy
Tel: +390649937881

*Corresponding author: e.rizziato@ceris.cnr.it

ABSTRACT: This paper is a overview about the CSR from the point of view of the organization development. We analyze the historical evolution of the concept of CSR and the international, European and Italian landscape focusing on the critical points in the area of organization development. The conclusion of the paper proposes a project which would create a network of action research to promote culture and practices of ethical organization development in Italy.

KEYWORDS: corporate social responsibility, organization development, ethics.

INDICE

1. INTRODUZIONE	5
2. L'EVOLUZIONE STORICA DEL CONCETTO DI RSI	6
3. IL PANORAMA INTERNAZIONALE.....	9
3.1. DOCUMENTI E INIZIATIVE IN MATERIA DI RSI	9
3.2. CRITICITA' E PUNTI IRRISOLTI	13
4. IL CONTESTO EUROPEO	21
4.1. UN DECENNIO DI DIRETTIVE POLITICHE: RSI E UE DAL 2000 AL 2010	21
4.2. UNA SINTESI DELLE POLITICHE DEGLI STATI MEMBRI.....	29
4.3. LA RICERCA SULLA RSI IN EUROPA	35
4.4. IL FUTURO: STRATEGIE RINNOVATE PER IL PERIODO 2011-2014	41
4.5. CRITICITA' E PUNTI IRRISOLTI	44
5. IL CONTESTO ITALIANO	46
5.1. LA RISPOSTA ITALIANA ALLE DIRETTIVE EUROPEE.....	46
5.2.LA RICERCA SULLA RSI IN ITALIA.....	53
5.3. CRITICITÀ E PUNTI IRRISOLTI.....	61
6. RIFLESSIONI CONCLUSIVE E PROPOSTA PROGETTUALE	64
6.1. RIFLESSIONI CONCLUSIVE.....	64
6.2 UN PROGETTO DI RICERCA AZIONE: RETE ELSE - ETICA LAVORO SVILUPPO ECONOMIA.....	66

1. INTRODUZIONE

I fenomeni della globalizzazione che hanno portato all'intensificazione degli scambi socio-economici hanno messo in luce nuovi problemi legati *in primis* alla gestione e alla salvaguardia delle risorse materiali e immateriali, oltre che ai rapporti tra paesi ricchi ed i cosiddetti "paesi in via di sviluppo" (PVS). In questo contesto, parlare di responsabilità sociale delle imprese vuol dire evidenziare la necessità di apportare un cambiamento profondo nei processi produttivi e nell'organizzazione del lavoro tale da rendere lo sviluppo economico 'sostenibile', cioè che tenga conto delle esigenze ambientali, economiche e sociali. Le fonti documentali parlano prevalentemente di Responsabilità Sociale delle Imprese (o Corporate Social Responsibility), ma le tematiche trattate, specie nelle evoluzioni che si sono riscontrate nella concezione di responsabilità sociale, per molti aspetti riguardano più in generale il mondo delle organizzazioni, per cui le considerazioni proposte nel paper si possono estendere in senso ampio ad una idea di Responsabilità Sociale delle Organizzazioni (RSO), come del resto proposto dalla definizione della norma ISO 26000 del 2010.

Gli aspetti della RSO sono molteplici: l'ambiente, i diritti umani, la qualità dei rapporti di lavoro, le pari opportunità, la legalità, la sicurezza del lavoro, lo sviluppo organizzativo, la gestione delle risorse umane ecc...

Il presente lavoro, partendo da una ricognizione ampia dell'esistente, si prefigge di focalizzare l'attenzione sugli aspetti della RSO legati alla governance ed allo sviluppo organizzativo, nonché al coinvolgimento e sviluppo della comunità. L'idea alla base è che ci sia una stretta correlazione tra lo sviluppo organizzativo sostenibile ed economicamente vantaggioso e il comportamento organizzativo responsabile, una relazione che ancora non è stata completamente approfondita e sperimentata. Istituzioni europee e studiosi concordano nel ritenere che un comportamento responsabile delle organizzazioni crei innovazione e sviluppo, ma non è stato ancora chiarito *come* le organizzazioni possano sviluppare se stesse, il contesto in cui operano, le persone che vi lavorano. Si intende quindi esplorare quanto è stato fatto in tal senso e valutare possibili ambiti di intervento.

Il paper seguirà quindi i seguenti passaggi:

- tracciare una breve evoluzione storica di come il tema è nato ed è stato trattato;
- individuare le linee direttrici delle istituzioni europee e internazionali in materia di responsabilità sociale;
- individuare le politiche italiane e degli altri Stati europei attuate per rispondere alla progettualità strategica dell'UE in materia di responsabilità sociale;
- sintetizzare lo stato dell'arte della ricerca europea ed italiana in materia di responsabilità sociale delle imprese/organizzazioni e sviluppo organizzativo.

Seguendo questi intenti ci si propone di dare un quadro di riferimento delle politiche e degli aspetti istituzionali e di ricerca sul tema, con particolare attenzione alle criticità e ai punti irrisolti, mentre, per quanto riguarda l'ampio dibattito sulle applicazioni e le interpretazioni in ambito sociologico ed organizzativo, si rimanda ad un lavoro successivo.

Il lavoro illustra infine, nelle riflessioni conclusive, una proposta progettuale di creazione di una rete di ricerca azione per la Responsabilità Sociale delle Organizzazioni (rete ELSE). L'obiettivo della rete è quello di creare prassi e cultura della RSO rispetto alle modalità di governance, di sviluppo organizzativo ed al coinvolgimento e sviluppo della comunità interna ed esterna, quindi anche in rapporto al territorio.

2. L'EVOLUZIONE STORICA DEL CONCETTO DI RSI

Una riflessione sistematica ed esplicita sulle responsabilità sociali del business ha inizio negli Stati Uniti nella prima metà del XX Secolo. In realtà molti autori come Smith, Ferguson, Comte, Mill, Marx, Durkheim e Weber già a partire dal 700, occupandosi degli effetti perversi dell'industrializzazione e del mercato capitalistico, avevano toccato molti dei temi centrali della RSI. Un primo riconoscimento della necessità di rendere l'obiettivo del profitto compatibile con una maggiore responsabilità sociale si concretizza, a partire dall'800, con la filantropia (*philantropy charity*), che si può considerare come la prima e principale pratica di RSI rintracciabile nella storia delle imprese, soprattutto in ambito anglosassone. E' la trasformazione della grande imprese in corporation o "società per azioni" a dare, tuttavia, un forte impulso allo sviluppo di una nozione esplicita di responsabilità sociale. La separazione tra proprietà e management, la modifica della struttura e dei sistemi di controllo di un "oggetto" che appariva nuovo, la necessità di mantenere la credibilità e una immagine positiva nel contesto sociale, l'esigenza di definire la figura del "manager" come professionista specializzato: sono tutti elementi che portano i businessmen ad interrogarsi su quali siano le proprie responsabilità sociali nei confronti degli azionisti proprietari e, più in generale, della comunità. E' evidente che il tema della RSI viene affrontato, inizialmente, non tanto da studiosi e accademici, ma dagli stessi imprenditori, manager e uomini d'affari, le cui discussioni, però, riescono a produrre solo risultati approssimativi e contraddittori, perlopiù legati alla tradizione filantropica dell'impresa ottocentesca.

Il tema della responsabilità sociale d'impresa appare nella letteratura manageriale con l'opera di A.A. Berle e G.C. Means del 1932 dal titolo *The modern corporation and Private Property* e, nello stesso periodo grazie ad autori come C.Barnard e J.M. Clark¹. Perché il tema della RSI, però, trovi un terreno fertile nella riflessione accademica bisognerà aspettare gli anni cinquanta quando, in una pubblicazione di Howard Bowen (1952) dal titolo *Social Responsibility of the businessman* si porranno le basi di una concezione più moderna di RSI ma, soprattutto, di una visione sistematica del concetto che va ben oltre la semplice filantropia. Gli anni sessanta e settanta quale periodo di forte mutamento sociale legato ai temi dell'uguaglianza razziale, dell'emancipazione delle donne, dell'ecologia, dei movimenti sociali per un miglioramento della qualità della vita e della libertà personale, sanciscono una crescita significativa di testi che hanno cercato di formalizzare il concetto di RSI. Il concetto di responsabilità sociale d'impresa

¹ Cfr. C. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, 1938; J.M. Clark, *Social Control of Business*, McGraw-Hill, New York, 1939;

è ancora particolarmente confuso e il tentativo è quello di trovare risposte inerenti al rapporto tra il comportamento responsabile, la volontarietà e il diritto, tra le prassi aziendali in determinati ambiti ed un concetto di responsabilità che comprenda in modo integrato ambiente, dipendenti, comunità e consumatori. Molti di questi temi, se pure con una maturità diversa rispetto ad allora, sono ancora al centro del dibattito culturale. La svolta degli anni settanta, però, consiste soprattutto in una modifica del contratto sociale implicito fino a quel momento: se prima alle imprese veniva chiesto solamente di fornire le quantità necessarie di beni e servizi, poiché i bisogni della società erano prevalentemente ancora di carattere “primario”, adesso i consumatori e la società civile chiedono loro di contribuire anche al miglioramento della qualità della vita e alla soluzione di problemi sociali di carattere “postmodernista”.

Altra tappa fondamentale nel processo di diffusione della RSI è il collegamento ad opera di Robert Edward Freeman (1984)² tra la CSR e la teoria dello Stakeholder Approach, nata intorno alla fine degli anni '70. Si cerca di definire la natura e gli ambiti degli obblighi sociali dell'impresa individuando verso chi in concreto esse devono essere responsabili, alla luce dei differenti interessi di cui devono tenere conto. La responsabilità sociale d'impresa si traduce, così, in primo luogo nell'identificazione degli stakeholder dell'organizzazione e, in secondo luogo, nella ricerca di un giusto bilanciamento dei legittimi interessi in gioco al fine di risolvere i dilemmi decisionali generati dalla natura conflittuale degli interessi dei diversi gruppi che, direttamente o indirettamente, hanno a che fare con l'impresa. L'attività di un'organizzazione, in questa prospettiva dovrebbe garantire un *minimum* prestazionale a tutti i portatori di interesse, quali gli azionisti, i clienti, i dipendenti, i fornitori, la comunità entro la quale l'organizzazione interagisce. Qualora tale prestazione minima venisse meno i portatori di interesse abbandonerebbero l'azienda rendendo, di fatto, impossibile la continuazione dell'attività.

Un altro contributo importante, che definisce meglio il concetto della CSR, giunge con una rinnovata visione dello sviluppo economico, che emerge progressivamente a livello mondiale verso la fine degli anni '80, e che viene definita con il termine di “sviluppo sostenibile”.

La prima definizione di sviluppo sostenibile è contenuta nel rapporto di Brundtland del 1987, la stessa poi ripresa dalla Conferenza mondiale sull'ambiente e lo sviluppo dell'ONU (World Commission on Environment and Development, WCED)³. Secondo tale definizione: “*Lo sviluppo sostenibile [...] è un processo di cambiamento tale per cui lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti, l'orientamento dello sviluppo tecnologico e i cambiamenti istituzionali siano resi coerenti con i bisogni futuri oltre che con gli attuali*”. Con il termine di sviluppo sostenibile, dunque, si mette in luce che la politica ambientale non può essere trattata in maniera disgiunta dallo sviluppo economico e sociale ma, al contrario, è fondamentale adottare un approccio congiunto. In accordo con questa nuova concezione del benessere sociale, economico e ambientale un altro importante contributo che ridefinisce ulteriormente il concetto della CSR è il cosiddetto approccio della “triplice linea di fondo”

² E.R. Freeman, *Strategic Management. A stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.

³ Il rapporto Brundtland (conosciuto anche come *Our Common Future*) rilasciato dalla Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo (WCED), 1987.

(triple-bottom-line), posto intorno ai primi anni novanta. La triple-bottom-line si basa su una visione a medio-lungo termine in cui si ritiene che lo sviluppo aziendale per essere redditizio deve necessariamente poggiare su tre tipi di bilancio: quello economico, quello sociale e quello ambientale. Secondo questa visione gli investimenti aziendali dovrebbero essere sostenibili, ossia incentrati su decisioni societarie che tengano conto della tutela ambientale, dell'equità sociale e della prosperità economica.

Nonostante il concetto di CSR sia stato ridefinito attraverso gli anni non ha mai perso il suo significato prioritario che prevede l'inclusione deliberata degli interessi sociali nei processi di sviluppo organizzativo.

La politica della CSR dovrebbe quindi essere costruita su un sistema organizzativo ideale, capace di adottare un modello autoregolatore dal momento che, di sua sponte, aderisce alle leggi statali, agli standards etici⁴ ed alle norme internazionali, mettendo sullo stesso piano gli interessi aziendali, individuali, collettivi, ambientali, politici ecc...

In base a tale modello, le aziende adotterebbero un comportamento responsabile che andrebbe ad impattare positivamente sull'ambiente, sui clienti, sui lavoratori, sugli stakeholders, e su tutti i soggetti della sfera pubblica. In aggiunta, le aziende dovrebbero loro stesse promuovere iniziative di pubblico interesse in un'ottica di proattività, incoraggiando lo sviluppo della comunità ed eliminando le pratiche che ostacolano gli interessi della sfera pubblica e il benessere sociale.

Negli anni 80 e 90 del secolo scorso, dunque, i paesi occidentali hanno visto l'esplosione di un enorme interesse per le problematiche della responsabilità sociale. Interesse che si è alimentato delle grandi trasformazioni economiche, della società e delle istituzioni politiche innescate dal digital divided e dalla globalizzazione dei mercati. Diviene chiara la necessità di prendere in considerazione le *“nuove preoccupazioni e attese dei cittadini, dei consumatori, delle pubbliche autorità e degli investitori in vista della mondializzazione e delle trasformazioni industriali di grande portata”*⁵ in un contesto in cui il *consumatore-cliente* si è trasformato, grazie anche alle reti di comunicazione, in un *consumatore-cittadino* e in cui crescono i timori indotti nei governi nazionali e locali dagli effetti dello sradicamento spaziale delle imprese, ossia dallo scollamento tra i mercati globali di riferimento e i luoghi della produzione⁶. Tutte queste tematiche restano, ovviamente, di fondamentale importanza nel contesto della crisi mondiale del 2007-2011 in cui la responsabilità sociale di impresa trova una sua rilevanza di fronte alla necessità di rivedere i principi e i sistemi politici ed economici in senso globale ma, non meno, di rivalutare il ruolo sociale delle organizzazioni e i valori su cui esse basano le loro valutazioni economiche.

⁴ Per standards etici si intendono tutte le norme di comportamento morale che l'organizzazione rispetta in base ad un proprio regolamento interno o all'adesione ad associazioni, enti di certificazione, organizzazioni nazionali e internazionali.

⁵ *Libro verde Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Commissione Europea, Bruxelles, [COM (2001) 366], 2002

⁶ V.S. Zamagni, *L'impresa socialmente responsabile nell'epoca della globalizzazione*, n°72, 2003, pp. 28-42

3. IL PANORAMA INTERNAZIONALE

3.1. DOCUMENTI E INIZIATIVE IN MATERIA DI RSI

I mutamenti economici e sociali connessi alla globalizzazione e alla caduta delle barriere economiche e logistiche tra stati e continenti hanno reso di estrema attualità i temi della responsabilità sociale d'impresa. In particolare sono diventati cogenti i temi relativi all'ambiente e alla gestione delle risorse umane in riferimento ad un contesto planetario in cui i paesi in via di sviluppo e quelli ancora sottosviluppati mancano di una legislazione relativa ai diritti individuali, alle norme di sicurezza sul lavoro, allo sfruttamento del lavoro minorile, alla tutela sindacale, alla tutela ambientale etc. La natura pregnante di questi temi non riguarda solo le organizzazioni nazionali di questi paesi ma, soprattutto, le multinazionali occidentali che trovano proprio nella mancanza di regolamentazione statale di Nazioni sottosviluppate o in via di sviluppo un polo di attrazione per le loro attività in un'ottica di forte abbassamento dei costi. E' inutile sottolineare che se manca il più basilare rispetto per il lavoro umano e per la persona non ci può essere spazio per una concezione di RSI collegata allo sviluppo organizzativo. Molti dei documenti e delle iniziative che di seguito verranno sintetizzati per ricostruire il quadro internazionale in materia vanno quindi intesi nel rispetto dei loro contenuti e raccomandazioni come *condicio sine qua non* per una lettura a livello di organization development della responsabilità sociale d'impresa.

Partendo da questa prospettiva, i principali riferimenti istituzionali sulla CSR⁷ sono i seguenti:

- **la Dichiarazione sui Diritti e Principi del Lavoro emanata dall'ILO** nel 1998. L'ILO (International Labour Organization) ha sede a Ginevra ed è una delle agenzie specializzate delle Nazioni Unite che persegue la giustizia sociale e il riconoscimento universale dei diritti umani nel lavoro. Con questa dichiarazione si afferma che “ *these rights are universal, and that they apply to all people in all States - regardless of the level of economic development. It particularly mentions groups with special needs, including the unemployed and migrant workers. It recognizes that economic growth alone is not enough to ensure equity, social progress and to eradicate poverty*”. Gli Stati membri dell'ILO con la dichiarazione sui diritti e principi del lavoro hanno deciso di recepire un nucleo di diritti che regolano l'organizzazione del lavoro per perseguire uno sviluppo economico più equo che offra non solo più opportunità di posti di lavoro, ma anche lavori più qualificati, in linea con le esigenze sociali ed economiche. La dichiarazione è importante in quanto riconosce che la crescita economica da sola non è sufficiente per garantire l'equità, il benessere sociale e l'eliminazione della povertà, ma occorrono misure di accompagnamento indirizzate a gruppi con bisogni specifici, come i disoccupati e gli immigrati;

⁷ Sono esclusi i riferimenti relativi alla RSI nel campo Ambientale

- il Global Compact delle Nazioni Unite** è un network di imprese ed organizzazioni internazionali nato sulla proposta del segretario generale delle Nazioni Unite a Davos nel 1999 quando si sollecitavano i leader delle grandi aziende a creare un mercato più sostenibile ed inclusivo. Il Global Compact incoraggia le imprese di tutto il mondo a creare un quadro economico, sociale ed ambientale atto a promuovere un'economia mondiale sana e sostenibile che garantisca a tutti l'opportunità di dividerne i benefici. A tal fine, Il Global Compact richiede alle aziende e alle organizzazioni che vi aderiscono, di condividere, sostenere e applicare nella propria sfera di influenza un insieme di principi fondamentali (i 10 principi) relativi a diritti umani, standard lavorativi, tutela dell'ambiente e lotta alla corruzione⁸. Si tratta di principi condivisi universalmente in quanto derivanti dalla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani⁹, dalla Dichiarazione ILO, dalla Dichiarazione di Rio¹⁰ e dalla Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione¹¹. Il network mira, dunque, alla realizzazione di due obiettivi : far diventare il Global Compact e i suoi dieci principi parte integrante della strategia e delle operazioni quotidiane delle imprese che vi aderiscono; incoraggiare e facilitare il dialogo e la cooperazione di tutti gli stakeholder di rilievo a supporto dei dieci principi promossi dall'iniziativa e dei più ampi obiettivi posti dalle nazioni Unite, tra cui gli Obiettivi di Sviluppo del Millennio¹².
- Le Linee guida OCSE del 2011**¹³ destinate alle imprese multinazionali che contengono i "principi e norme volontari per un comportamento responsabile delle imprese, conforme alle leggi applicabili". Le linee guida mirano a stimolare il contributo che le imprese multinazionali possono assicurare per lo sviluppo economico, ambientale e sociale. Questo corpo di raccomandazioni è cambiato nel corso del tempo al fine di uniformarsi alle trasformazioni economiche mondiali: la crescente globalizzazione, l'interdipendenza delle economie nazionali, il richiamo al principio della cooperazione come strumento di stabilizzazione e di equilibrio tra le diverse nazioni. Le "Linee Guida" sanciscono l'importanza dell'attività delle imprese multinazionali ed attribuiscono a loro il ruolo di potenziale volano di sviluppo delle economie. Le imprese sono considerate quindi in grado di apportare di stimolare iniziative imprenditoriali a livello locale e di realizzare investimenti eco-sostenibili, introducendo metodologie di lavoro innovative e modelli industriali avanzati.

⁸Per maggiori approfondimenti sui principi del Global Compact: <http://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/i-dieci-principi/cosa-sono-i-dieci-principi.html> .

⁹United Nations (UN): Universal Declaration of Human Right, 1948.

¹⁰United Nations Conference on environment and development: Rio declaration on environment and development, 1992 A/CONF.151/26 (Vol. I).

¹¹United Nations: Convention against Corruption, 2005.

¹²United Nations: The United Nations millennium declaration, General assembly resolution 55/2 of September 2000

¹³Organization for economic co-operation and development (OECD): OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Recommendations for responsible business conduct in a global context, 2011.

- **Il Vertice Mondiale sullo Sviluppo Sostenibile di Johannesburg¹⁴** tenutosi nel 2002, al quale hanno partecipato i capi di governi e di agenzie internazionali, organismi non-governativi, e diversi gruppi di interesse del mondo privato e della società civile, con lo scopo di individuare nuove possibilità di migliorare i mezzi di sussistenza degli abitanti della terra. Il Vertice ha messo in luce che lo sviluppo sostenibile è basato su tre elementi fondanti: economico, sociale, ambientale. Gli aspetti affrontati nel Vertice riguardano in particolare la creazione di posti di lavoro, la produzione di reddito nelle aree rurali e nelle grandi città, lo sviluppo delle competenze e la qualità del lavoro. Infine il vertice ha ribadito la necessità di far cessare la bolla speculativa propria di un'« economia da casinò » dove primeggiano i mercati finanziari per promuovere un'economia reale basata sul risparmio, sull'investimento e sulla creatività, in modo da creare delle aziende solide e dei posti di lavoro di qualità.

- **La Social Accountability International (SAI)**, organizzazione internazionale nata nel 1997, ha emanato la norma volontaria **SA 8000** per assicurare nelle aziende condizioni di lavoro che rispettino la responsabilità sociale, un approvvigionamento giusto di risorse ed un processo indipendente di controllo per la tutela dei lavoratori. La SA 8000 è fa riferimento ai concetti della Dichiarazione Universale dei diritti dell'Uomo, alla convenzione ILO, alle convenzioni delle Nazioni Unite sui diritti del bambino e l'eliminazione delle discriminazioni contro le donne. Questo è l'unico standard diffuso a livello internazionale circa la Responsabilità Sociale di una azienda la cui applicazione può essere sottoposta a verifica di soggetti terzi indipendenti . La SA 8000 propone otto requisiti sui diritti umani da rispettare ed un nono che riguarda la gestione della stessa:
 1. escludere il lavoro minorile ed il lavoro forzato;
 2. il riconoscimento di orari di lavoro non contrari alla legge;
 3. corrispondere una retribuzione dignitosa per il lavoratore;
 4. garantire la libertà di associazionismo sindacale;
 5. garantire il diritto dei lavoratori di essere tutelati dalla contrattazione collettiva;
 6. garantire la sicurezza sul luogo di lavoro;
 7. garantire la salubrità del luogo di lavoro;
 8. impedire qualsiasi discriminazione basata su sesso, razza, orientamento politico, sessuale, religioso;

- **Il Global Reporting Initiative (GRI)** è una iniziativa nata nel 1997 dalla partnership tra il CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) e UNEP (United Nations Environment Programme) con l'obiettivo di sviluppare e promuovere linee guida di riferimento globale per la redazione di Bilanci Sociali/di Sostenibilità che descrivano e comunichino trasparentemente gli impatti di natura economica, ambientale e sociale che le imprese o le organizzazioni generano attraverso le proprie attività. Il

¹⁴ United Nations (UN): Report of the World Summit on Sustainable Development, Johannesburg, South Africa, 26 August-2 September 2002.

network GRI è composto da imprese, ONG, associazioni di esperti contabili e numerose altre tipologie di Stakeholders. Nel 2010 il GRI ha stretto un accordo triennale con l'OCSE con l'obiettivo di unire le forze e le iniziative per promuovere la RSI. Le linee guida offerte dal GRI sono in continua evoluzione: nel 2006 sono state pubblicate le linee guida G3 (fortemente orientate a garantire la tutela dei diritti umani), attualmente sono in via di sviluppo le linee guida G4, la cui pubblicazione è prevista per il 2014 (fortemente orientate ai principi di trasparenza nella comunicazione verso i portatori di interesse).

- **International Integrated Reporting Committee (IIRC)** è un comitato nato nel settembre 2010 ma che ha già meritato l'attenzione da parte delle istituzioni europee. L'obiettivo dell'IIRC è raggiungere un consenso tra governi, mercati finanziari, investitori, organi contabili e organismi di normazione di tutto il mondo sulle componenti chiave che dovrebbe contenere un reporting integrato (finanziario, sociale, ambientale e di governance). L'IIRC sta perseguendo questo obiettivo tramite numerose consultazioni e con programmi pilota di sperimentazione che coinvolgono direttamente le imprese¹⁵.
- **L'organizzazione Internazionale per la Normazione (ISO)** è la più importante organizzazione a livello mondiale per la definizione di norme tecniche volontarie. Membri dell'ISO sono gli organismi nazionali di standardizzazione di 160 paesi (compresa l'Italia). Nel 2005 l'ISO ha avviato un gruppo di lavoro sulla "social responsibility". Esso era composto da esperti e osservatori di 99 Paesi membri dell'ISO – di cui 69 appartenenti a Paesi in via di sviluppo – e da 42 organizzazioni del settore sia pubblico che privato. Nel novembre 2010 il gruppo di lavoro ha pubblicato la ISO 26000: una norma tecnica internazionale con l'obiettivo di fornire delle linee guida per l'attuazione della Responsabilità Sociale delle Organizzazioni. L'ISO 26000 non è un documento di specifiche tecniche in base alla quale ottenere una certificazione di conformità. La modalità di realizzazione di questa norma ed i suoi contenuti rappresentano una novità importante in campo di Responsabilità Sociale (Vedi approfondimento focus 1) a partire dalla sua definizione. La definizione ISO 26000, infatti, non parla di responsabilità sociale delle imprese ma, piuttosto, di responsabilità sociale delle organizzazioni la quale viene considerata come: *“Assunzione di responsabilità da parte di un'organizzazione per le conseguenze delle sue decisioni e delle sue attività sulla società e sull'ambiente, attraverso un comportamento etico e trasparente”*. Rispetto agli altri documenti internazionali fin qui presentati la ISO 26000 è portatrice di importantissime novità e di una rilevanza soprattutto in relazione ad una visione organica della responsabilità sociale (Vedi focus 1).

¹⁵ L'IIRC ha animato numerose tavole rotonde ed ha condotto una fase di consultazione aperta a tutti i cittadini del mondo sulla base di una prima proposta contenuta nel documento dal titolo "Towards Integrated Reporting – Communicating Value in the 21st Century". Lo stato dei progetti pilota e tutte le iniziative sono consultabili al sito del comitato: <http://www.theiirc.org>

3.2. CRITICITA' E PUNTI IRRISOLTI

Attraverso le iniziative e i documenti sintetizzati nel paragrafo precedente, gli organismi internazionale intendono far fronte alle preoccupazioni suscitate da uno sviluppo economico che incide su questioni cruciali quali l'ambiente, la coesione sociale e la crescita economica, inculcando il senso di responsabilità nei sistemi commerciali e finanziari internazionali. Inoltre tali documenti evidenziano che modellare i comportamenti organizzativi sulla base della CSR significa contribuire allo sviluppo della società, incrementando sia la produttività che il benessere collettivo e promuovendo il dialogo sociale tra i cittadini, gli imprenditori e le istituzioni.

Al fine di una lettura critica delle iniziative internazionali in materia di RSI è bene evidenziare che è presente, nei diversi documenti, una forte enfasi sul rispetto dei diritti umani ad un livello che la legislazione degli Stati Occidentali, sul suo territorio, risolve senza fare appello a comportamenti volontaristici. La delocalizzazione e la ricerca di un aumento dei profitti basato sul taglio dei costi più che sulle capacità innovative e di sviluppo rende questo tipo di appelli drammaticamente necessari. Partendo dal presupposto che un'impresa può essere considerata responsabile se è attenta alle ricadute etiche del suo comportamento in tutti gli ambiti di azione e in tutti i luoghi in cui opera bisogna rilevare come, secondo le informazioni raccolte da centri di ricerca, Ong e confederazioni sindacali nazionali e internazionali, e un gran numero di multinazionali e aziende fornitrici da esse controllate nei paesi in via di sviluppo non fanno fronte a gran parte degli impegni previsti dalla Dichiarazione Tripartita OIL. Il fatto che ciò avvenga sovente con il consenso dei governi dei PVS che temono di perdere commesse e investimenti, nulla toglie al fatto che in troppi casi le imprese scelgono di non rispettare clausole che i loro stessi rappresentanti in seno all'OIL hanno liberamente e ripetutamente sottoscritto nel corso degli anni. E' per questo motivo che il contesto internazionale rimane un frame critico per l'attività delle imprese transnazionali, americane, europee ed italiane.

Le iniziative internazionali fin ora sviluppate sanciscono il collegamento tra il benessere collettivo e il comportamento etico delle organizzazioni che, in buona sostanza, vengono chiamate a rispettare quei diritti e quei doveri che nei paesi sviluppati sono ormai dati per assodati (viste le prescrizioni di legge). E' dunque vero che il rispetto di questi codici internazionali è il presupposto fondamentale per qualsiasi altro tipo di concezione della RSI ma è anche vero che il solo rispetto di queste raccomandazioni non assicura lo sviluppo di un'economia più sostenibile¹⁶ così come il diritto europeo piuttosto che quello degli Stati Uniti non è stato sufficiente ad evitare le crisi finanziarie e lo sviluppo di un tipo di economia fittizia e senza ricadute sul benessere collettivo.

Rispetto ai documenti presentati si rilevano, inoltre, altri due fattori critici:

- i regolamenti inerenti la sostenibilità economica nonché i concetti di corporate social responsibility (fatta eccezione per la ISO 26000) sono stati concepiti all'interno di istituzioni internazionali, che riflettono orientamenti precisi di matrice statunitense, si

¹⁶ La considerazione si riferisce a tutti di documenti internazionali presentati fatta eccezionale per la ISO 26000 (Vedi Focus 1)

parla a proposito del “*Washington Consensus*”. Il rischio è quello di una strumentalizzazione di tali concetti e principi per favorire il mantenimento dello *status quo*, ossia il primato economico dell’Occidente rispetto al consolidamento di nuove potenze economiche, quali la Cina, l’India, il Brasile e l’Africa, che reclamano il diritto allo sviluppo, sancito dall’ONU. Secondo questi paesi, infatti, i principi di sostenibilità ambientale ed economica potrebbero inibire il loro sviluppo anziché promuoverlo, negando il consolidamento dei loro processi economici e produttivi;

- la natura non coercitiva delle direttive internazionali e delle carte emesse dagli Organismi Internazionali che relegano l’applicazione della CSR alla volontà delle imprese. I documenti internazionali, infatti, contengono inviti, sollecitazioni piuttosto che coercizioni e non prevedono misure punitive per coloro che trasgrediscono le direttive stabilite. Organizzazioni come l’ILO, l’OCSE o l’ONU non possiedono alcun potere d’azione o di sanzione nei confronti delle imprese in cui si rilevano violazioni ai principi da esse espressi o, in alcuni casi, non potendo verificare se una impresa che sostiene di aderirvi li rispetti o meno, non hanno molta efficacia nel dare credibilità alla pratica di azioni di RSI¹⁷.

¹⁷ B.Sena, *L’agire responsabile. La Responsabilità Sociale d’Impresa tra opportunismi e opportunità*, Città Nuova, 2009.

FOCUS 1: LA ISO 26000

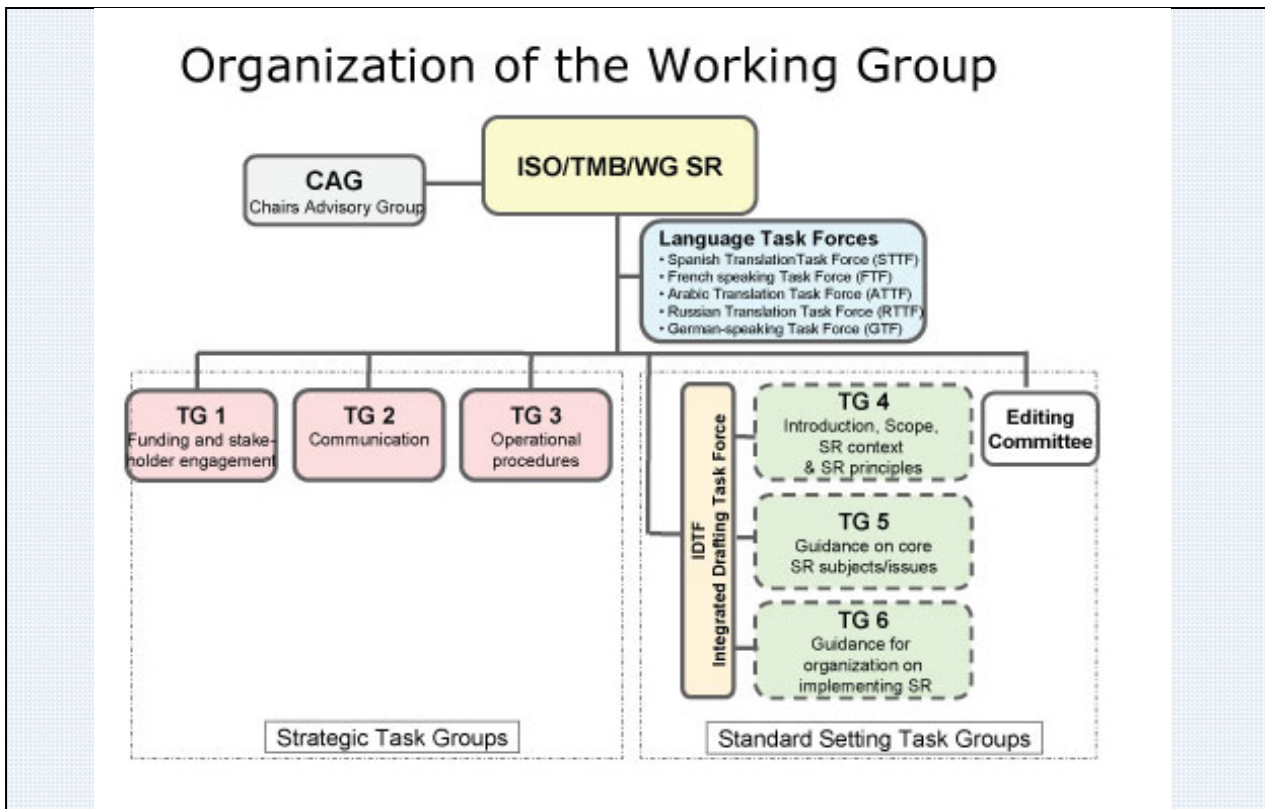
1) COME E' NATA LA NORMA: UN ITER INNOVATIVO

L'ISO è la più importante organizzazione a livello mondiale per la definizione di norme tecniche. Membri dell'ISO sono gli organismi nazionali di standardizzazione di 160 paesi le cui delegazioni contribuiscono alla stesura delle norme entrando a far parte di Comitati Tecnici su base tematica.

La ISO 26000, come tutte le altre norme tecniche, è nata da un progetto approvato dalla maggior parte degli enti nazionali di standardizzazione nel 2004. La norma è altamente innovativa per diversi aspetti, a partire dall'iter di realizzazione che, cercando di rispecchiare in pieno i principi di democraticità e di consensualità, si è discostato da quello generalmente utilizzato dall'ISO. Il Technical Management Board dell'ISO¹⁸ (TMB/ISO), infatti, anziché costituire un Comitato Tecnico con le delegazioni degli enti di certificazione nazionale, ha costituito un Working Group, denominato ISO/TMG WG SR alle sue dirette dipendenze e a cui hanno preso parte 500 esperti provenienti da 99 paesi differenti (di cui 69 in via di sviluppo) oltre che 42 organizzazioni del settore sia pubblico che private. L'ente di normazione brasiliano (l'ABNT) e quello svedese (SIS) hanno avuto il compito di condividere la leadership di questo eterogeneo e numeroso gruppo di lavoro.

Nel Working Group (ISO/TMG WG SR) sono, dunque, confluiti tutti gli esperti partecipanti i quali, però, sono stati caratterizzati non più soltanto dalla provenienza geografica del Paese di appartenenza, come succede di solito per le delegazioni nazionali nei Comitati ISO, ma anche dalla categoria di stakeholder che rappresentavano. Gli Stakeholders sono stati suddivisi in 6 categorie (e relativi sottogruppi): governi, industria, lavoratori, consumatori, organizzazioni non governative, organizzazioni di ricerca e supporto. Il WG SR nel tempo si è poi dato delle sotto-strutture funzionali al tipo di attività da condurre, costituendo degli appositi task group (TG).

¹⁸ Il TMB/ISO è l'organo tecnico di indirizzo ISO. Esso si occupa di creare i comitati tecnici e di gestirne le problematiche amministrative ed organizzative.



Il funzionamento del gruppo di lavoro è guidato in parte dalle direttive ISO utilizzate normalmente in tutti i processi di creazione di norme tecniche e, in parte, da linee guida più specifiche (ideate appositamente per il WG RS) previste dalla norma ISO/TMB. Il Gruppo di lavoro TG 3 è una sorta di guida interna istituita per agevolare il rispetto delle norme speciali da parte di tutto il WG RS. Si è deciso anche di istituire un Chair's Advisory Group (CAG). Il CAG non ha un ruolo decisionale ma, all'insorgere di un problema, attiva dei gruppi di discussione e emana delle raccomandazioni al gruppo di lavoro.

Il TG 1 è stato creato per facilitare la partecipazione di esperti provenienti da categorie di stakeholder con risorse limitate, come nel caso di coloro che provengono da paesi in via di sviluppo, dalle organizzazioni non governative o dai consumatori.

Il TG 2 è il task group creato per facilitare la circolazione delle informazioni tramite un piano trasparente e strategico. Tra le sue attività anche lo sviluppo di strumenti di supporto per la diffusione delle informazioni come: FAQ, introduzioni alla ISO e SR, documenti di attuazione (per le PMI, i paesi in via di sviluppo, e l'introduzione di *best practices*), materiale per presentazioni, volantini e brochure.

Tre Task Group lavorano alla scrittura dello standard ed un sistema di integrazione redazionale (IDTF). Non sono mancati, in ultimo, cinque diversi Language Task Forces.

La norma, elaborata nel Working Group, dopo diversi documenti intermedi, è arrivata alla pubblicazione ufficiale il primo novembre 2010. E' bene precisare che un processo tanto complesso di ideazione e un così ampio coinvolgimento di stakeholders ha consentito di

generare una norma che, qualora fosse integrata nel sistema complessivo dell'organizzazione non comporta conflitti né incompatibilità con altri modelli o guide volontarie alla RSI. Alla redazione della norma, infatti, hanno partecipato i principali organismi attivi nel settore, tra i quali:

- AccountAbility;
- GRI - Global Reporting Initiative;
- ILO - International Labour Organization;
- OECD - Organization for Economic Cooperation and Development;
- SAI - Social Accountability International;
- United Nations Global Compact;
- World Business Council on Sustainable Development.

2) LA STRUTTURA E I CONTENUTI DELLA NORMA

La ISO 26000 si presenta, nella sostanza ma anche nella terminologia, come una *guidance*, cioè come una guida al tema che non presuppone la definizione di requisiti (nel testo non si incontra mai il verbo shall = dovere). In assenza di requisiti risulta quindi evidente che la ISO 26000 non è pensata per nessun tipo di valutazione della conformità e dunque non è un documento certificabile. Si tratterà di una norma che fornirà linee guida sul tema per tutti i tipi di organizzazioni, operanti nel settore pubblico o nel privato, in Paesi sviluppati come in quelli in via di sviluppo, indipendentemente dalle dimensioni, dalla localizzazione, dalla tipologia di attività, ecc..

La responsabilità sociale ISO 26000 delle organizzazioni si basa su 7 principi:

- *accountability*: rendere conto dei propri impatti sulla società, sull'economia e sull'ambiente;
- essere trasparenti nelle proprie decisioni e nelle attività che impattano sulla società e sull'ambiente;
- comportarsi in maniera etica;
- prendere in considerazione, rispettare e rispondere agli interessi dei propri *stakeholder*;
- riconoscere e rispettare la supremazia della legge applicandola a tutti i suoi aspetti;
- rispettare le norme internazionali di comportamento nell'aderire al principio di legalità;
- rispetto dei diritti umani: rispettare i diritti umani, riconoscerne l'importanza e l'universalità.

I Temi toccati dalla norma possono essere sintetizzate in altrettanti 7 punti principali:

1. governance dell'organizzazione;
2. diritti umani;
3. pratiche lavorative;
4. ambiente;
5. pratiche operative leali dell'organizzazione;
6. consumatori;
7. coinvolgimento e sviluppo della comunità in cui opera l'organizzazione

I temi indicati vengono trattati in appositi capitoli (vedi fig. 1) ma ciò che caratterizza la norma rispetto anche ad altre linee guida e standard è la visione integrata dei temi fondamentali della Responsabilità sociale in una visione olistica e strategica (Vedi fig.2.).

Titolo del capitolo	Numero del capitolo	Descrizione del contenuto del capitolo
Campo di applicazione	Capitolo 1	Definisce gli aspetti coperti da questo Standard Internazionale, identificando limitazioni ed esclusioni
Termini e definizioni	Capitolo 2	Identifica e fornisce il significato dei termini chiave presenti in questo Standard Internazionale. Questi termini sono di fondamentale importanza per comprendere la responsabilità sociale e utilizzare questo Standard Internazionale.
Capire la responsabilità sociale	Capitolo 3	Descrive fattori, condizioni e aspetti rilevanti che hanno influenzato lo sviluppo della responsabilità sociale e che continuano ad influenzare la sua natura e le sue pratiche. Descrive inoltre il concetto stesso di responsabilità sociale - cosa significa e come si applica alle organizzazioni. Il capitolo include linee guida per piccole e medie organizzazioni per l'uso di questo Standard Internazionale
Principi della responsabilità sociale	Capitolo 4	Introduce e spiega i principi della responsabilità sociale
Riconoscere la responsabilità sociale e coinvolgere gli stakeholders	Capitolo 5	Introduce due pratiche di responsabilità sociale nelle organizzazioni: il riconoscimento della propria responsabilità sociale e l'identificazione e il coinvolgimento dei propri stakeholders.
Guida sui temi chiave della responsabilità sociale	Capitolo 6	Definisce i temi chiave della responsabilità sociale e gli aspetti correlati. Per ogni tema chiave vengono fornite informazioni sull'ambito di applicazione, sulle implicazioni di responsabilità sociale, sui principi e considerazioni rilevanti, e sulle relative attività e aspettative.
Guida sull'integrazione della responsabilità sociale all'interno di un'organizzazione	Capitolo 7	Fornisce una guida per implementare la responsabilità sociale all'interno di un'organizzazione.
Annex sulle iniziative volontarie relative alla responsabilità sociale	Annex A	Presenta un'elenco di iniziative volontarie relative alla responsabilità sociale.
Abbreviazioni	Annex B	Presenta un'elenco di abbreviazioni utilizzate in questo Standard Internazionale.
Bibliografia		Include riferimenti ad autorevoli strumenti internazionali e Standard ISO richiamati all'interno di questo Standard Internazionale.

Fig.1: Il contenuto dei capitoli della ISO 26000

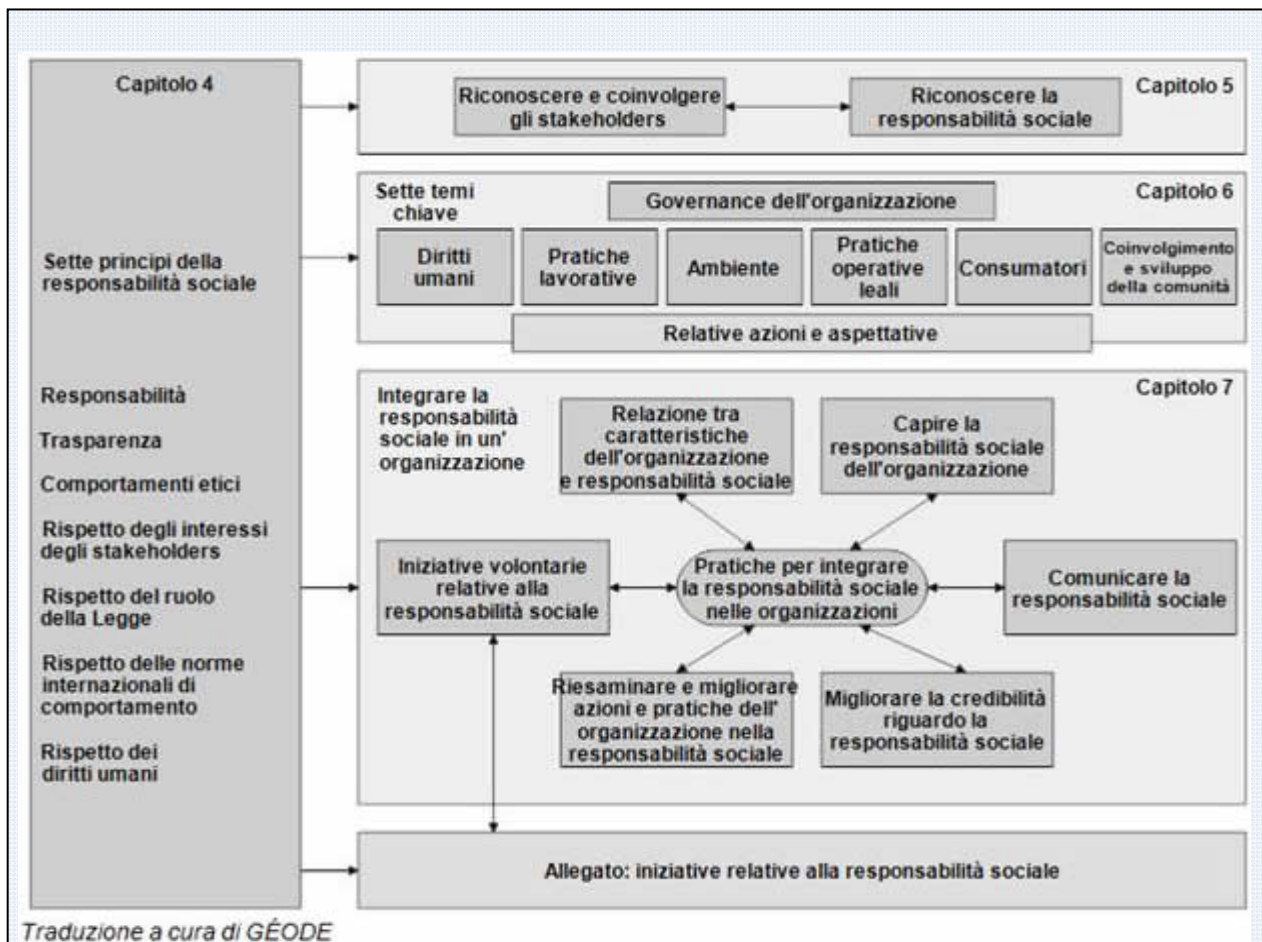


Fig. 2: La visione olistica dei contenuti e dei temi nella ISO 26000

La visione integrata proposta dall'ISO 26000 ha permesso di affrontare temi cruciali sui quali il dibattito internazionale non era ancora riuscito a trovare un punto di incontro. In particolare è stato possibile ottenere un ampio consenso su:

- la definizione e i principi generali della responsabilità sociale (rispetto alla quale vedremo come anche nel contesto Europeo si sia lontani da una definizione specifica e condivisa);
- le questioni cruciali che devono essere affrontate in tema di responsabilità sociale;
- l'integrazione della responsabilità sociale nelle attività complessive di un'organizzazione.

3) PERCHE' LA ISO 26000 E' IMPORTANTE

La norma ISO 26000 è stata accolta con enorme entusiasmo dal panorama internazionale. Essa si presenta, infatti, come una sorta di punto di arrivo non solo di un processo di ideazione lungo

e partecipato ma, soprattutto, come un pietra miliare in un campo che da sempre è guidato dalle incertezze definitorie e dagli approcci più disparati.

Cerchiamo di riassumere brevemente quali sono gli elementi innovativi della ISO 26000:

- 1) abbiamo già esaminato quanto l'approccio scelto dall'ISO per arrivare alla norma si sia discostato dalle normali procedure dell'ente. La novità nell'iter procedurale si accompagna ad un numero di 500 stakeholders coinvolti che non aveva alcun precedente nella storia dell'ISO ma, soprattutto, ad un nuovo modo di approcciarsi alla normazione. La riflessione su un tema complesso come la responsabilità sociale ha portato a porsi interrogativi su temi assolutamente nuovi per il mondo della normazione tecnica abituato a ragionare in termini di criteri e requisiti di sicurezza, di prodotti, di servizi, di processi e mai attraverso la stesura di un documento dalla visione così ampia e dall'impatto sociale così significativo;
- 2) la ISO 26000, proprio per la modalità di creazione, oltre che per i suoi contenuti, è stata accolta con enorme consenso dalla comunità internazionale. A tale proposito basti pensare che i suoi contenuti sono stati ritenuti tanto avanzati che l'Unione Europea ha espresso l'intenzione di tenerla in considerazione per le sue attività future;
- 3) rispetto a tutti gli altri documenti internazionali e a molti altri standard sviluppati nelle diverse nazioni l'ISO è stata capace di proporre un approccio fortemente olistico ed integrato superando in modo radicale l'idea di una responsabilità sociale che si concretizza in attività sporadiche e frammentarie (Vedi fig. 3), estendendo la definizione di responsabilità sociale al contesto ampio delle "organizzazioni".



Fig.3: L'approccio olistico proposto dalla ISO 26000

4. IL CONTESTO EUROPEO

4.1. UN DECENNIO DI DIRETTIVE POLITICHE: RSI E UE DAL 2000 AL 2010

L'Unione Europea da circa un ventennio ha introdotto in modo stabile l'ottica della RSI all'interno delle sue politiche. I documenti ufficiali offrono una importantissima traccia dei temi di maggiore rilevanza e delle iniziative che gli stati membri dell'Unione Europea hanno intrapreso con lo scopo di incentivare il settore privato ad una visione più etica del business. Di seguito verrà analizzato il contesto europeo in materia soffermandosi soprattutto sugli spunti relativi alla gestione delle risorse umane, allo sviluppo locale, alla visione sistemica della RSI. Nel rimanere aderenti allo scopo di questa trattazione non saranno trattati i temi relativi all'ambiente senza, però, trascurare che una impresa non può essere considerata realmente responsabile se si limita ad agire in alcuni ambiti dimenticandone altri, come l'impatto ambientale.

Ripercorrendo la storia delle politiche comunitarie in materia di responsabilità sociale delle imprese, si può individuare già nel **Trattato di Roma del 1957**, istitutivo della Comunità europea, la fonte originaria da cui discende l'azione europea in materia. Un posto di primo piano assume però il **Libro Bianco di Delors (1993): Crescita, competitività ed occupazione. Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo**, in cui, lo stesso Delors, di fronte alla crisi occupazionale, proponeva ai Paesi membri di costruire una nuova economia sana, aperta, decentrata, competitiva e solidale. In questo modo la Commissione europea individuava il suo punto di forza per il potenziamento dell'occupazione, non solo nella crescita del capitale umano, ma anche nello sviluppo del senso di responsabilità collettiva di ognuno. Nel gennaio 1995, 20 dirigenti d'azienda e il presidente della Commissione europea Delors annunciano la sottoscrizione della "*European Business Declaration against Social Exclusion*", che prevede lo sviluppo di una rete europea per lo scambio di informazioni ed esperienze. Tale rete è stata istituita nel 1996 con il nome European Business for Social Cohesion. La rete nata dall'iniziativa di Delors è ancora oggi attiva con il nome CSR Europe e raccoglie circa 70 multinazionali e 31 nazioni¹⁹. Il ruolo centrale delle reti di imprese nel promuovere la RSI è stata quindi riconosciuto sin dall'inizio.

Il **Summit Europeo di Lisbona tenutosi nel 2000** mette la RSI implicitamente al centro della sua strategia quale strumento "*to make Europe the most competitive and dynamic knowledge-based economy in the world, capable of sustainable economic growth with more and better jobs and greater social cohesion by 2010*". Viene richiamato il valore della CSR negli ambiti della formazione lungo tutto l'arco della vita, dell'organizzazione del lavoro, delle pari opportunità, dello sviluppo sostenibile e della coesione sociale. In tale clima di eticità dell'impresa è importante adottare modelli d'organizzazione aziendale innovativi, capaci di generare vantaggi economici, sociali ed ambientali in conformità con le indicazioni

¹⁹ Tra le nazioni partner rientrano la maggior parte degli stati membri dell'Unione Europea (anche se non tutti) e numerosi altri stati che, pur non aderendo alla UE, sono nell'area geografica Europea.

internazionali ed europee. In questo quadro di sostegno alla CSR si invitano le aziende a sperimentare codici etici in riferimento ai diritti dell'uomo, alle condizioni di lavoro e, in particolare, alla qualità dei processi di lavoro.

Il Summit di Gotenborg tenutosi nel Giugno del 2001 collega l'approvazione di una visione globale di sviluppo sostenibile con l'adozione da parte delle imprese dei criteri della CSR, sottolineando la necessità di considerare come nel lungo periodo la crescita economica sarà strettamente congiunta con la tutela ambientale e la coesione sociale. In questo senso si invitano le imprese a promuovere modelli organizzativi incentrati sulla visione a medio-lungo termine per fronteggiare le nuove sfide che la società del futuro prospetta.

Pochi mesi dopo il Summit Europeo di Lisbona, nel giugno 2002, **l'Agenda sociale europea** sottolineò l'importanza della responsabilità sociale misurandone il peso in termini di conseguenze sociali e occupazionali nell'integrazione economica e di adattamento delle condizioni di lavoro nella new economy.

Una pietra miliare è costituita sicuramente dal **Libro Verde** intitolato *Promuovere un quadro europeo per la RSI* pubblicato il 18 Luglio del 2001 dalla Commissione Europea. E' all'interno di questo documento che troviamo la definizione di RSI oggi più diffusa (nonostante vedremo come essa si sia molto modificata con i recenti documenti della Commissione²⁰) nonché l'approccio tipico della triple-bottom-line²¹. La Commissione definisce in questo Libro Verde la Responsabilità sociale delle imprese come: *“l'integrazione volontaria da parte delle imprese delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro attività commerciali e nelle loro relazioni con le parti interessate (stakeholder)”*²². Il testo è fortemente orientato a contestualizzare i temi della RSI nel quadro di un rilevante impatto economico per le imprese: il comportamento responsabile permette anche di ottenere un maggiore rendimento economico. Tale impatto, secondo la Commissione Europea, può essere sia di carattere diretto che indiretto: *“Risultati positivi diretti possono ad esempio derivare da un migliore ambiente di lavoro che si traduce in un maggiore impegno e in una maggiore produttività dei lavoratori, ovvero possono ricavare da un'efficace gestione delle risorse naturali. Inoltre, gli effetti indiretti sono il frutto della crescente attenzione dei consumatori e degli investitori, che amplierà le possibilità dell'impresa sul mercato.”* Pur non parlando direttamente di organization development ritroviamo nel Libro Verde alcuni elementi fondamentali che già creano un collegamento tra RSI e lo sviluppo organizzativo: motivazione delle risorse umane, ruolo attivo del consumatore nel determinare le sorti dell'impresa, ricaduta economica sugli investitori, rapporto con i fornitori, qualità del lavoro. Come sottolineato nel Libro Verde, con la RSI si intende iniziare un processo integrato che permetta di *“gestire il cambiamento e di conciliare lo sviluppo sociale e una maggiore competitività”* e tale proposito, Erkki Liikanen, Commissario per le imprese afferma: *“Le imprese che operano in maniera responsabile non solo attirano i migliori lavoratori, ma riescono anche a fare progressi tecnologici, assicurandosi un margine di vantaggio essenziale sulla concorrenza”*.

²⁰ Vedi paragrafo 4.4.

²¹ Ci si riferisce alla “triplice linea di fondo”. Vedi par.2

All'interno di un generale incentivo alle imprese a aderire ad una condotta responsabile come strategia che non mortifica ma, al contrario, aumenta il rendimento economico i temi di nostro interesse vengono toccati in tre sezioni:

- 1) la dimensione interna della RSI: entro cui viene considerata la sicurezza sul lavoro, la gestione responsabile delle risorse umane, il tema delle ristrutturazioni aziendali in relazione al personale;
- 2) la dimensione esterna della RSI: in cui si evidenzia la ricaduta di una condotta etica nel rispetto dei diritti umani per quanto riguarda le operazioni internazionali e le catene di produzione a livello planetario, in relazione al rapporto con i clienti, con i fornitori e, in un contesto più ampio, con le comunità locali;
- 3) la gestione integrata della RSI: dove si sottolinea la necessità di una visione strategica di carattere responsabile che veda nella formazione e nel coinvolgimento a livello decisionale delle risorse umane uno degli elementi fondamentali.

Prescindendo dalla struttura di un documento di carattere istituzionale è evidente che le tre dimensioni sopra indicate, da un punto di vista olistico dell'organizzazione, sono tutte collegate le une alle altre. Nel Libro Verde viene riconosciuto il valore delle risorse umane come asset fondamentale per le imprese e vengono incentivati soprattutto due elementi:

- la formazione delle risorse umane secondo due direttrici: una formazione continua delle risorse umane lungo tutto il corso della vita e che si ricolleggi, tramite un partenariato con le istituzioni locali, anche ad iniziative che facilitino il passaggio dei giovani dalla scuola al mondo del lavoro; e una formazione specifica relativa alla diffusione della RSI e alla nascita di figure aziendali che se ne prendano specificatamente carico;
- il coinvolgimento dei lavoratori tramite la rappresentanza sindacale negli aspetti strategici dell'organizzazione. Coinvolgimento relativo anche ai casi di crisi e conseguenti ristrutturazioni organizzative.

Più in generale, poi, le imprese sono chiamate ad un comportamento etico tramite *“un migliore equilibrio tra lavoro, famiglia e tempo libero, una maggiore diversità delle risorse umane, l'applicazione del principio di uguaglianza per le retribuzioni e le prospettive di carriera delle donne, la partecipazione ai benefici e le formule di azionariato, nonché la presa in considerazione della capacità d'inserimento professionale e della sicurezza del posto di lavoro.* Anche solo questa breve sintesi rende conto della complessità del tema e della pluralità delle iniziative che una impresa dovrebbe attuare per soddisfare una idea “completa” di comportamento etico. E' bene notare, però, che il documento lascia spazio ad una visione molto statica del lavoratore: esso è considerato come soggetto passivo, target della formazione e di “utility” che possano migliorare il suo lavoro. La partecipazione attiva nell'organizzazione è collegata principalmente all'intermediazione dei sindacati e, tranne piccoli accenni, il miglioramento della qualità del lavoro viene attribuito, più che all'aumento di un suo spazio discrezionale, ad azioni che l'azienda deve mettere unilateralmente in atto. La soddisfazione e

²² Libro Verde della Commissione Europea, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, 18-7-2011, [COM(2001) 366 definitivo], pag 7.

la motivazione sono riconosciuti nel Libro Verde come elementi fondamentali per l'aumento delle prestazioni ma, per ottenerlo, si incentivano le aziende ad utilizzare strumenti che sono inadatti a creare una correlazione con le esigenze di sviluppo e crescita individuale. Forte, ad esempio, è il richiamo alla formazione e alla trasparenza nella comunicazione ma in una lettura complessiva trovano poco spazio temi quali il placement, i piani di carriera, la sicurezza del posto di lavoro (seppure presenti nel frammento citato pocanzi).

Per quanto riguarda i fornitori, i clienti e le comunità locali risulta chiaro il filo conduttore di una catena di creazione del valore che risponde ai principi della RSI solo quando tutti gli anelli soddisfano i requisiti di un comportamento etico. Il Libro Verde sottolinea la sempre maggiore sensibilità dei clienti alla responsabilità sociale delle imprese nel determinare il loro comportamento d'acquisto. Partendo proprio dal cliente l'impresa è chiamata ad essere trasparente nei suoi confronti ma, non meno, ad effettuare un controllo su tutto il suo processo produttivo a partire dai suoi fornitori: scegliere fornitori che a loro volta siano responsabili rispetto ai loro clienti, all'ambiente, ai dipendenti, alle ricadute sociali del loro operato. L'interesse alla ricaduta sulla comunità locale, poi, ancora una volta viene interpretata come elemento che incide anche sul ritorno economico dell'organizzazione: *“le imprese recano il loro contributo alla comunità, in particolare a quella locale, fornendo posti di lavoro, salari e prestazioni ed entrate fiscali. Inversamente, le imprese dipendono dalla buona salute, dalla stabilità e dalla prosperità delle comunità che le accolgono. [...] Inoltre, le PMI trovano anche la maggior parte dei loro clienti nel loro ambiente prossimo. La reputazione di un'impresa a livello locale, la sua immagine non solo di qualità di datore di lavoro e produttore, ma anche di protagonista della vita locale, influiscono certamente sulla sua competitività”*.

Chiudendo questa breve analisi del Libro Verde non può mancare un accenno ad un tema di enorme rilevanza: l'investimento socialmente responsabile. In un sistema economico le cui sorti sono legate a doppio filo alla borsa e alla finanza, l'Unione Europea incentiva l'investimento socialmente responsabile (ISR): il comportamento etico è una assicurazione della solidità dell'impresa e assorbe il rischio dell'investimento grazie all'anticipazione e alla prevenzione di crisi suscettibili di nuocere alla reputazione dell'impresa e di provocare una spettacolare caduta dei prezzi e delle azioni.

Il Libro Verde del 2001 apre una stagione di dibattito tra le istituzioni europee, gli stati membri, le imprese e le cittadinanza attiva. In risposta al Libro Verde la Commissione Europea riceverà 266 pareri di cui ben 61 dalle altre istituzioni europee. **Nella comunicazione della Commissione delle Comunità Europee del luglio 2002, *Un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile***, viene confermata la direzione della UE sul tema della responsabilità e vengono riassunti anche i contributi ricevuti dalla Commissione. Il Parlamento Europeo, il Comitato Economico e Sociale e il Comitato delle Regioni danno parere positivo al Libro Verde ed insistono sul tema di una introduzione della RSI in tutte le politiche dell'Unione. Gli investitori e le organizzazioni dei consumatori si mostrano particolarmente sensibili al tema dell'informazione trasparente da parte dell'impresa. Il confronto, invece, tra i pareri delle imprese e quelli dei sindacati e delle organizzazioni della società civile portano anche nel quadro europeo un tema che, in sede accademica e manageriale, ha sempre avuto una certa

rilevanza: il carattere volontario della RSI. Le imprese, infatti, tendono a sottolineare che sarebbe controproducente cercare di regolamentare la responsabilità sociale visto che non è possibile pensare a soluzioni “adatte a tutti”, così come i sindacati sottolineano che non si può lasciare ad iniziative volontarie la tutela dei diritti dei lavoratori e dei cittadini. La posizione dell’Unione Europea sulla questione è già evidente dalla definizione di responsabilità sociale del Libro Verde che parla esplicitamente di “*integrazione volontaria*” e verrà sostanzialmente confermata in tutti i documenti successivi e bisognerà aspettare il 2011 per intravedere una maggiore apertura verso l’utilizzo di strumenti vincolanti²³. La stessa Commissione Europea, nel 2006, evidenzierà²⁴, però, come si sia lontani da una definizione ampiamente condivisa anche dal mondo imprenditoriale dato che manca un “*accordo su questioni come gli obblighi di informazione delle imprese o la necessità di norme europee sulla RSI*”.

In questa nuova comunicazione della Commissione Europea viene rinsaldato il legame tra RSI, sviluppo e gestione dell’impresa: “*La responsabilità sociale delle imprese è intrinsecamente connessa con il concetto di sviluppo durevole [...]. La responsabilità sociale non è un elemento “addizionale” alle attività fondamentali delle imprese, bensì correlato con il tipo di gestione stessa delle imprese*”.

Un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile, merita attenzione anche per l’introduzione e l’approfondimento di altri due temi di una certa rilevanza (soprattutto per il contesto italiano): la RSI e la piccola e media impresa; la certificazione e gli audit per la RSI.

La PMI viene considerata una realtà critica per l’applicazione della RSI: il concetto di RSI, come abbiamo visto, si è sviluppato in concomitanza con la nascita delle grandi imprese, e “*dal momento che le PMI non ricavano alcun beneficio dal loro impegno al pari di una grande impresa, è importante assisterle nell’adottare un approccio più strategico*”. Nelle attività di incentivazione alla RSI, dunque, l’Unione Europea auspica una attenzione particolare e focalizzata sulle piccole realtà economiche quali vero motore dell’economia europea.

Per quanto riguarda la possibilità di certificare la responsabilità sociale la Commissione, come già aveva fatto nel Libro Verde, fa riferimento non solo all’adesione di codici etici come quello dell’ILO ma soprattutto a sistemi di certificazioni assimilabili a quelli che sono già in uso per la qualità totale.

In sintesi con la comunicazione del 2002 la Commissione traccia le seguenti linee di azione:

- aumento dello scambio delle migliori pratiche tra imprese e stati membri;
- sostenere le capacità di gestione della RSI;
- incoraggiare le PMI ad adottare strategie di RSI;
- rafforzare la trasparenza delle pratiche e degli strumenti di RSI;
- creare un forum pluriennale a livello europeo.

²³ Ci si riferisce alla Comunicazione della Commissione Europea pubblicata nell’ottobre 2011. Vedi par. 4.4.

²⁴ Vedi *Il partenariato per la crescita e l’occupazione: fare dell’Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese*, Commissione Europea, 2006

Il forum pruriennale è stato istituito nello stesso anno con il nome Multistakeholder Forum e ha terminato i suoi lavori e pubblicato un report finale nel 2004: **Social responsibility, Final result & raccomandations**. Hanno partecipato al forum le diverse parti sociali: dalle associazioni alle imprese ai sindacati. Il report sottolinea alcuni elementi, su cui è stata raggiunta un'intesa con tutti i partecipanti, che dovrebbero essere contenuti in tutti gli strumenti di responsabilità sociale: l'attenzione alla catena di fornitura, l'inserimento della RSI nel core business, il coinvolgimento dei manager, una comunicazione chiara e trasparente sui benefici della responsabilità sociale. Il Forum ha raccomandato in oltre alla Commissione l'accrescimento dei soggetti "catalizzatori" come i consulenti d'impresa, le associazioni di consumatori, gli investitori, i sindacati, i media rispetto alla necessità di aumentare la consapevolezza e diffondere la conoscenza della RSI, ad esempio attraverso la realizzazione di indagini conoscitive. Il documento ricorda, inoltre, come le autorità locali debbano assicurare le condizioni per lo sviluppo della RSI ed il successo delle imprese che le praticano. Il report, dunque, risulta interessante per aver individuato, anche se non approfondito, uno degli elementi critici di una responsabilità sociale sostanziale e non formale: il ruolo dei consulenti d'impresa. Dal 2004 al 2010 sono numerosi i documenti dell'Unione Europea in materia anche se i temi trattati rimangono sostanzialmente gli stessi (bisogna aspettare l'ottobre 2011 per vedere alcune modifiche nell'approccio politico). Tra le iniziative di una certa rilevanza la nascita **dell'alleanza Europea per la RSI lanciata nel 2006** dalla Commissione Europea allo scopo di rendere l'Europa un polo d'eccellenza per la RSI. Tra i partecipanti ci sono alcuni rappresentanti del mondo delle imprese: Etienne Davignon Presidente di CSR Europe, Philippe De Buck Segretario Generale Unice, Hans Werner Muller Presidente Euapm e, Bernd Pichetsrieder CEO Volkswagen. Le imprese italiane invece sono: Sodalitas, Telecom Italia e Enel. L'alleanza intende migliorare il clima generale e le condizioni operative per le imprese europee e diffondere una maggior auto-disciplina imprenditoriale. Con questa iniziativa la Commissione sottolinea la necessità di un nuovo approccio politico per conseguire questi risultati, attribuendo importanza sia al dialogo con gli stakeholder sia alle imprese, considerate gli attori principali per l'applicazione della CSR.

La continuità dei temi trattati dall'Unione Europea tra il 2004 e il 2010 non è indice di uno stallo del dibattito sulla RSI ma, piuttosto, il segno di una complessità degli argomenti che ha visto, nel corso del tempo, anche una graduale modificazione degli approcci e delle priorità europee. Un esempio di tale tendenza è la **risoluzione del 2007 del Parlamento Europeo** che ha un grado di specificità che la rende molto più avanzata rispetto alle raccomandazioni generali contenute nel Libro Verde della Commissione Europea.

Oltre ai documenti di indirizzo l'Unione Europea, nel corso degli anni, ha cercato di replicare il modello del multi-stakeholders forum creando occasioni di confronto tra diverse parti sociali per il raggiungimento di una maggiore condivisione delle migliori pratiche di responsabilità sociale d'impresa (un esempio ne sono i **multi-stakeholders forum e workshops del 2009**).

Nella comunicazione della Commissione Europea del novembre 2008 relativa alla *relazione sulla concorrenzialità europea per il 2008* ancora una volta l'importanza delle attività di RSI è stata sottolineata anche alla luce del crisi economica: “ *Una panoramica degli effetti della RSI*

su sei differenti determinanti della competitività a livello di impresa – struttura dei costi, risorse umane, punto di vista del cliente, innovazione, gestione dei rischi e della reputazione e risultati finanziari – mostra che essa può avere un impatto positivo sulla competitività. Tale impatto si manifesta in modo più evidente nel campo delle risorse umane, della gestione dei rischi e della reputazione e dell'innovazione". Viene, dunque, confermata la centralità della RSI nelle politiche dell'Unione Europea.

Volendo sintetizzare le linee evolutive dei documenti europei tra il 2006 e il 2010 è possibile individuare almeno cinque temi di notevole portata²⁵:

- 1) anzitutto c'è un sempre maggiore collegamento tra i documenti dell'Unione Europea sul tema dei diritti inalienabili dell'uomo e le numerose convenzioni, trattati e rapporti delle organizzazioni internazionali. Nello sfondo è evidente l'evoluzione del diritto internazionale in tema di diritti umani, con riferimento specifico al "potere sociale" delle *corporations*;
- 2) dopo decenni in cui la discussione e gli interventi sulla RSI e sul governo dell'impresa hanno proceduto su binari separati, i documenti in parola stabiliscono in modo inequivocabile che la pratica della RSI in campo sociale, economico ed ambientale dovrebbe trovare un suo fondamento in apposite strutture e disposizioni del governo di un'impresa;
- 3) un terzo punto di convergenza si osserva sull'asse che va dalla autoregolazione completamente volontaria dei comportamenti dell'impresa nell'ambito della RSI, a una loro estensiva regolazione per legge. Mentre riconoscono in vari luoghi la permanente importanza delle iniziative di carattere volontario, i documenti procedono abbastanza evidentemente verso una qualche forma di regolazione, derivante da molteplici fonti, del comportamento delle imprese. L'insieme di detti documenti punta ad introdurre alcuni elementi di carattere alquanto più vincolante – anche sotto forma di autoregolazione - rispetto a quanto generalmente avvenuto in passato, facendo in particolare richiamo all'evoluzione in corso del diritto internazionale. Di particolare interesse è la prospettiva di un graduale consolidamento delle varie forme di *soft law* sedimentatesi negli ultimi lustri, insite sia in documenti internazionali sui diritti umani che sono privi in effetti di reale potere vincolante, sia nei codici di condotta delle imprese (spesso elaborati sul formato di codici proposti da un governo, come il *Kodex* tedesco), in qualche forma di *hard law*. Un esempio di tale tendenza sono i rapporti del Parlamento europeo Saifi (sui diritti e le norme sociali e ambientali negli accordi commerciali internazionali) e Désir (sulla responsabilità sociale delle imprese negli accordi commerciali) del 2010, dove si

²⁵ I punti successivamente esposti nascono da una integrazione e aggiornamento delle linee di sviluppo già individuate da L.Gallino in *Prospettive della responsabilità sociale delle imprese. Il contesto internazionale, le aree di intervento*, Relazione presentata in qualità di Presidente della Fondazione I-CSR al Multi-stakeholder Forum sulla responsabilità sociale delle imprese, Roma, 19 Dicembre 2007 (http://www.lavoro.gov.it/NR/rdonlyres/FE265252-C76B-4B4D-B490-AC5564F11ADB/0/Relazione_Prof_Gallino.pdf)

può leggere che *“in seno all’Unione Europea il commercio sia considerato non un fine in sé, ma uno strumento che permette di promuovere i valori e gli interessi commerciali europei nonché uno scambio equo, [...] reputa che un approccio positivo e al contempo giuridicamente vincolante dovrebbe guidare l’Unione europea nei negoziati”*. Vedremo come questa evoluzione ha un suo punto di svolta nella Comunicazione della Commissione dell’ottobre 2011;

- 4) un quarto aspetto riguarda quello che tradizionalmente viene inteso, anche nella letteratura sulla responsabilità sociale delle imprese, come responsabilità del produttore per ciò che questo produce e commercializza, lungo l’intera estensione delle catene di produzione del valore e non solo dell’impresa o società capo-gruppo. A tal proposito sono esemplificative le parole di Harlme Désir sempre nella relazione del 2010: *“ [...] la Commissione europea dovrebbe studiare la possibilità di stabilire una definizione armonizzata delle relazioni tra un’impresa, designata quale “casa madre” e ogni altra impresa che si trovi in una relazione di dipendenza da essa, che sia una filiale, fornitrice o subappaltante, al fine di determinare successivamente la responsabilità giuridica di ciascuna di esse”*;
- 5) infine, un quinto elemento di convergenza è rappresentato da una maggiore attenzione, rispetto al passato, ai temi della sostenibilità ambientale e della responsabilità delle imprese con riferimento a politiche che siano non solo socialmente e finanziariamente responsabili, ma anche sostenibili sotto il profilo ecologico.

Per terminare la storia della RSI dagli anni novanta al primo decennio del 2000, non può mancare un riferimento alla **strategia Europa 2020**²⁶ che nel marzo 2010 la Commissione europea ha presentato per uscire dalla crisi e preparare l’economia dell’UE ad affrontare le sfide del prossimo decennio: l’obiettivo è una crescita che sia intelligente, sostenibile ed inclusiva. Viene, dunque, rilanciato ancora il tema della Responsabilità Sociale affiancando alle nuove strategia per il prossimo decennio il progetto **Enterprise 2020** i cui obiettivi rendono chiara la necessità di passare da un piano di puro indirizzo allo sviluppo di pratiche concrete. Basandosi sull’Alleanza europea per la RSI (European Alliance on CSR) – istituita nel 2006 dalla Commissione europea in collaborazione con CSR Europe, BUSINESSEUROPE e UEAPME –Enterprise 2020 è un invito aperto a nuove alleanze di cooperazione. Si tratta di un punto di partenza per costruire un’economia basata su “mercati con una coscienza”, come li ha definiti il Presidente della Commissione europea José Manuel Barroso in occasione dell’Assemblea generale di CSR Europe nel 2009. Enterprise 2020 è un’iniziativa lanciata al fine di:

- sostenere le aziende nella creazione di una competitività sostenibile, fornendo una piattaforma per l’innovazione e lo scambio di esperienze;

²⁶ Comunicazione della Commissione: *“Europa 2020. Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva”*, [COM(2010)2020]

- favorire la stretta collaborazione tra le aziende e gli stakeholder, esplorando nuove forme di cooperazione per creare un futuro sostenibile;
- rafforzare la leadership globale dell'Europa nella RSI, coinvolgendo le istituzioni europee e una più ampia gamma di attori internazionali.

L'iniziativa è sostenuta dalla rete di aziende e partner nazionali CSR Europe, presente in 23 paesi, nonché dalla Commissione Europea, dalla Presidenza belga dell'Unione Europea e da un numero crescente di governi europei. Enterprise 2020 fornisce una piattaforma aperta per l'innovazione e lo scambio di esperienze attraverso comunità di pratica tematiche. Tali pratiche riflettono le tendenze di trasformazione e i motori del cambiamento globale con i quali si stanno confrontando le aziende. Alle aziende socie e alle organizzazioni nazionali partner di CSR Europe vengono offerte diverse opportunità per apprendere, condividere e collaborare con altre aziende e attori rilevanti.

I prossimi paragrafi analizzeranno le politiche degli stati membri e il cammino della ricerca partenodo proprio dagli indirizzi politici fin qui descritti. Il penultimo paragrafo illustrerà le importanti novità introdotte dall'ultima comunicazione della Commissione Europea mentre il capitolo si concluderà con una analisi critica di quanto, fino al 2010/2011 è stato fattivamente realizzato.

4.2. UNA SINTESI DELLE POLITICHE DEGLI STATI MEMBRI

Le istituzioni dell'Unione Europea, come abbiamo visto, lasciano ampia libertà agli Stati su *come* attuare la responsabilità sociale d'impresa. Oltre ai documenti di indirizzo politico, che poco o nulla dicono sulle modalità di raggiungimento degli obiettivi prefissati, le direttive europee in materia lasciano la possibilità agli stati di integrare o meno le indicazioni nei propri ordinamenti o di modificarle a seconda delle esigenze. E' questo il caso, ad esempio, della European Modernisation

Directive²⁷ relativa ad un adeguamento delle direttive contabili europee. La direttiva lascia agli Stati membri la possibilità di integrare o meno e in quale modo la richiesta, alle imprese, di fornire una rendicontazione sociale ed ambientale oltre che finanziaria. Alcuni Stati hanno recepito la direttiva in modo integrale, altri hanno reso obbligatorio il reporting unicamente per le organizzazioni quotate in borsa o solo per quelle di grande dimensione, altre ancora hanno reso più stringente la direttiva europea aggiungendo ulteriori obblighi. Questo esempio rende chiaro come il panorama europeo sia variegato quanto alle politiche attuative per la responsabilità sociale d'impresa e spiega anche come il livello di responsabilità delle imprese nei diversi paesi sia del tutto difforme. Una diversità che è ancora più accentuata nel confronto con i paesi dell'Est che, per il passato politico ed economico non possono essere comparati con gli altri stati europei.

²⁷ Direttiva 2003/51/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 18 giugno 2003 che modifica le direttive 78/660/CEE, 83/349/CEE, 86/635/CEE e 91/674/CEE relative ai conti annuali e ai conti consolidati di taluni tipi di società, delle banche e altri istituti finanziari e delle imprese di assicurazione

La sintesi sulla politica degli stati dell'Unione Europea di seguito proposta è frutto dell'analisi:

- di due documenti della Commissione Europea nei quali viene sintetizzato l'operato dei diversi stati membri sul tema della responsabilità sociale. I due documenti, entrambi dal titolo "*Corporate Social Responsibility. National Public Policies in the European Union*", sono stati pubblicati rispettivamente nel 2007 e nel 2011;
- del documento dal titolo : "*A guide to CSR in Europe. Country Insight by CSR Europe's National Partner Organisations*" pubblicato nel 2009 dal CSR Europe²⁸.

Per una corretta lettura della sintesi proposta bisogna precisare che:

- non tutti gli stati europei partecipano al CSR Europe e, alcuni stati, anche nei documenti della commissione Europea non vengono menzionati;
- tra le azioni sintetizzate non vengono considerate le attività di carattere puramente informativo. In generale tutti gli stati membri, chi più chi meno, hanno promosso conferenze e seminari di sensibilizzazione sul tema. Sono state prese in considerazione unicamente quelle azioni che permettono di misurare il grado di impegno di ciascuno Stato nonché la linea politica che si sta adottando sul tema della responsabilità delle imprese.

La mancanza di omogeneità nel livello di approfondimento nei documenti esaminati rispetto ai diversi stati rende la sintesi proposta nella tavola 1 lacunosa in alcuni punti. Tra gli stati menzionati nella seguente sintesi tabellare non rientrano gli stati dell'Europa dell'Est la cui analisi, viste le peculiarità economico-politiche, è trattata successivamente. La situazione Italiana sarà, invece, approfondita nel paragrafo 5.

²⁸ Il CSR Europe è una rete di stati ed organizzazioni fondata nel 1995 in risposta ad un appello del presidente della commissione europea J.Delors. Vedi ivi par. 4.1 pag.10

*Tavola 1: La responsabilità sociale negli stati membri dell'Unione Europea
(esclusi stati dell'Est)*

STATO	POLITICHE E LEGISLAZIONE SULLA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA	FATTORI E PROBLEMATICHE CHE HANNO STIMOLATO IL DIBATTITO
AUSTRIA	<ul style="list-style-type: none"> - Strategia congiunta per la Sostenibilità (2002) che include 20 obiettivi per rendere il paese più sostenibile e indicatori per raggiungere l'obiettivo di integrare la sfera economica, sociale ed ambientale; - il Ministero dell'agricoltura ha sviluppato una strategia di responsabilità sociale per l'approvvigionamento pubblico sostenibile; ci sono numerose linee guida sul tema che però hanno natura volontaria; - il reporting sulla responsabilità sociale è raccomandato (non obbligatorio) nella "Visione sulla responsabilità sociale" del 2009. 	<ul style="list-style-type: none"> - efficienza ecologica; - consumo sostenibile; - necessità di promuovere la diffusione della responsabilità sociale presso le PMI dove è ancora poco conosciuta.
BELGIO	<ul style="list-style-type: none"> - La legge sul coordinamento della politica federale per lo sviluppo sostenibile del 1997 prevede un ciclo di continuo miglioramento del Piano Federale ogni 4 anni ed un report ogni due anni. Il Piano definisce il quadro delle strategie da seguire, tra le quali figura la responsabilità sociale; - il Piano d'azione federale per la responsabilità sociale del 2006 invita le imprese ad integrare la responsabilità sociale nella loro gestione: le iniziative – basate su raccomandazioni più che su obblighi - riguardano: la promozione di investimenti etici, una maggiore trasparenza, stimolare lo scambio di informazioni e di buone pratiche di responsabilità sociale. 	<ul style="list-style-type: none"> - politiche di non discriminazione; - strategie di approvvigionamento pubblico; - investimenti internazionali; - sviluppo del commercio equo e solidale; - dialogo con gli <i>stakeholders</i>; - trasparenza e reporting.
CIPRO	<ul style="list-style-type: none"> -Il dipartimento pianificazione di Cipro ha già adottato in anni successivi due Piani di Azione nazionale sul tema della Responsabilità Sociale; - ha adottato una strategia governativa basata sulla creazione di un gruppo interministeriale (2008) dedicato alla pianificazione delle azioni in materia; -le società quotate in borsa hanno l'obbligo del reporting sulla rsi; -sostegno finanziario alle imprese per l'ottenimento delle certificazioni EMAS; -finanziamento di progetti per la creazione di tool multimediali nel campo della SRI e dei cambiamenti climatici. 	
DANIMARCA	<ul style="list-style-type: none"> -Nel 2008 è stato approvato l'action plan governativo sulla RSI con la pianificazione di 30 azioni in diverse aree. Focalizzazione anche sulla diffusione delle linee guida dell'OCSE; -le 1.100 più grandi aziende, così come le aziende statali, gli investitori istituzionali e le attività finanziarie quotate devono fornire informazioni di reporting sulle loro politiche di rsi; -sono in discussione modalità con cui integrare maggiormente il tema della responsabilità sociale d'impresa nei piani di formazione ed educazione; - dal 2010 il governo adotta misure per gli appalti pubblici sostenibili 	<ul style="list-style-type: none"> -necessità di combattere l'esclusione sociale; -tematiche ambientali: -mercato orientato all'export da cui consegue focus sulla linee guida OCSE.
FINLANDIA	<ul style="list-style-type: none"> - Molte aree della responsabilità sociale sono coperte da requisiti di legge obbligatori; - il reporting non è obbligatorio, ma è previsto che le aziende rivelino informazioni riguardanti i rischi ambientali, e altre informazioni sui lavoratori; 	<ul style="list-style-type: none"> - cambiamento climatico; - consumo etico; - pratiche di occupabilità responsabile.
GERMANIA	<ul style="list-style-type: none"> -Nel 2010 il governo si è dotato di un piano strategico nazionale per la responsabilità sociale; - la responsabilità sociale è concepita come uno strumento volontario, così come il reporting sulla sostenibilità ambientale; 	<ul style="list-style-type: none"> - problematiche legate all'ambiente; - maggior rilievo delle problematiche sociali.

STATO	POLITICHE E LEGISLAZIONE SULLA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA	FATTORI E PROBLEMATICHE CHE HANNO STIMOLATO IL DIBATTITO
GRAN BRETAGNA	-Sin dalla liberalizzazione del settore finanziario all'inizio degli anni '80, il settore imprenditoriale non ha nutrito aspettative nei confronti del governo relativamente alla creazione di un quadro per pratiche di responsabilità sociale al di là degli obblighi di legge già presenti; - nel 2010 il governo ha lanciato la politica "Big Society" che ha come obiettivo di spostare alcune prerogative del governo alle comunità locali, spingendo le persone a giocare un ruolo più attivo nelle loro comunità.	- diffusione della filantropia presso il settore imprenditoriale.
GRECIA	- Non vi è una legislazione specifica sul tema, ma vi sono numerose leggi che toccano temi legati alla responsabilità sociale: leggi sulla salute e sulla sicurezza, diritti umani, pari opportunità, etc.; - la legge 3525 del 2007 prevede sgravi fiscali per le imprese che finanziano eventi culturali; - il Ministero dell'ambiente lancerà una politica di approvvigionamento pubblico "verde"; - il Ministero del Lavoro sta pianificando di pubblicare delle linee guida per la realizzazione di una etichetta di responsabilità sociale (focus su diritti dei lavoratori); - non esiste legislazione o politica ufficiale sul reporting.	- problematiche ambientali.
IRLANDA	- Non esiste una legislazione specifica sul tema, con l'eccezione dell'Atto sulle istituzioni creditizie del 2008, che richiede alle istituzioni finanziarie supportate dal governo di produrre un report sulla responsabilità sociale delle loro attività attraverso la Irish Banking Federation.	- cambiamento climatico; - approvvigionamenti sostenibili; - innovazione del mercato.
LUSSEMBURGO	- La legge per lo sviluppo sostenibile del 2004 istituisce strutture istituzionali e una varietà di strumenti legislativi, tra i quali il Piano d'azione per lo sviluppo sostenibile e il Rapporto nazionale sull'implementazione della politica di sviluppo sostenibile.	
MALTA	-Non esiste una legislazione specifica sul tema anche se ci sono documenti di indirizzo politico sui temi ambientali e relativi alle emissioni ambientali; - le azioni più incisive sono relative all'adozione di comportamenti responsabili nelle pubbliche amministrazioni.	-cambiamento climatico; -reputazione delle imprese in un mercato domestico ristretto e con poche barriere rispetto a quello esterno.
NORVEGIA	- Nel Libro Bianco sulla responsabilità sociale del 2009 la responsabilità sociale è contestualizzata nell'ambito delle sfide globali legate alla sostenibilità e alla competitività delle imprese norvegesi; - la posizione del governo è che la responsabilità sociale debba comportare per le imprese l'integrazione di tematiche ambientali e sociali nelle loro attività imprenditoriali e nel loro dialogo con gli stakeholders; - da anni le società a responsabilità limitata norvegesi sono obbligate a riportare nella loro dichiarazione annuale il loro impatto sull'ambiente.	- focus del settore finanziario su investimenti responsabili; - attività imprenditoriali in paesi terzi; - approvvigionamento pubblico.
OLANDA	- Il governo olandese si basa sulla funzione di autoregolazione e autodisciplina delle imprese; - il governo ha come obiettivo di essere completamente sostenibile nei suoi processi di approvvigionamento entro il 2010; - il reporting sulla rsi è dal 2008 obbligatorio per le società quotate in borsa e prevede anche indicazioni aggiuntive rispetto a quanto previsto dal Modernisation Directive dell'UE.	- tematiche sociali; - utilizzo di risorse naturali; - cambiamento demografico; - partecipazione della forza lavoro.

STATO	POLITICHE E LEGISLAZIONE SULLA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA	FATTORI E PROBLEMATICHE CHE HANNO STIMOLATO IL DIBATTITO
PORTOGALLO	<ul style="list-style-type: none"> - Non esiste una legislazione dedicata alla responsabilità sociale; - nel 2008 il governo portoghese ha lanciato una “Labur Platform” inerente i concetti di condotta dal titolo “Companies and HIV”. - nel 2010 è stato lanciato il “programma di supporto per lo sviluppo dell’economia sociale” con programmi di microcredito per stimolare l’occupazione e l’imprenditorialità nell’economia del sociale; - nel 2010 è nato anche un Consiglio nazionale portoghese per l’economia sociale; - il primo Ministro portoghese ha adottato una risoluzione sui principi di una buona corporate governance all’interno delle imprese statali.; - recentemente il governo ha attivato dei partenariati per promuovere la RSI nella PMI. 	<ul style="list-style-type: none"> - lotta all’esclusione e alla povertà; - coinvolgimento delle imprese nelle comunità; - tematiche ambientali.
SPAGNA	<ul style="list-style-type: none"> - Negli ultimi anni si è verificato lo sviluppo di leggi importanti sulla responsabilità sociale; - nel 2007 il governo ha approvato una legge che ha l’obiettivo di garantire una effettiva uguaglianza tra uomini e donne in tutti i campi, soprattutto per quanto riguarda l’occupazione; - sono state anche approvate leggi sull’approvvigionamento “verde e sostenibile” (2007) oltre all’istituzione di un organo consultivo multi-stakeholder presso il governo sul tema della responsabilità sociale. 	<ul style="list-style-type: none"> - diversity management; - coesione sociale; - contributo ad un’economia produttiva; - investimenti socialmente responsabili; - integrazione della responsabilità sociale nella formazione.
SVEZIA	<ul style="list-style-type: none"> - La prospettiva dominante nel paese è che il settore pubblico debba svolgere un ruolo decisivo nella promozione della responsabilità sociale; - i consigli di amministrazione di imprese pubbliche sono responsabili su temi quali l’etica, l’ambiente, i diritti umani e l’uguaglianza di genere e la diversità; - il governo prevede anche requisiti per il reporting e accounting; - dal 2008 le imprese statali devono presentare rapporti di sostenibilità secondo i requisiti GRI. 	<ul style="list-style-type: none"> - diritti umani; - comportamento delle imprese svedesi in paesi terzi; - cambiamento climatico; - occupabilità e integrazione.

Sicuramente le direttive dell’Unione Europea tendono a tracciare delle priorità nelle politiche che ciascuno stato dovrebbe adottare in materia di responsabilità sociale ma è altrettanto evidente che le peculiarità contestuali al tessuto economico e sociale rendono necessaria una differenziazione e l’utilizzo di diverse logiche nell’incentivare le imprese e le organizzazioni²⁹. E’ possibile rintracciare una prima grande distinzione tra le economie che si basano sulla piccola e media impresa e quelle di dimensioni più elevate e strettamente connesse all’esportazione. Nelle economie come quelle del Belgio, con il 70% del PIL dipendente dalla PMI, si nota la tendenza dei governi a dare priorità all’economia del sociale (attività pubblico-privato, imprenditoria con finalità sociali, associazioni senza scopo di lucro) costituita, appunto, per lo più da PMI. Ecco dunque che stati come il Belgio, il Portogallo, la Francia, l’Irlanda, la Gran Bretagna, anche lì dove hanno delle politiche governative incisive sul tema della RSI, si trovano ad affrontare le criticità derivanti dalla diffusione del tema nel tessuto della piccola e media imprenditoria. Gli stati le cui economie sono basate sull’attività di export, come la Danimarca, la Svezia, la Finlandia, l’Olanda, tendono ad attivare iniziative soprattutto in relazione ai diritti umani e alla diffusione delle linee guida dell’OCSE. In questo contesto la Germania si pone come una via di mezzo scegliendo di introdurre nel piano nazionale

strategico sulla responsabilità sociale sei priorità tra le quali trovano pari rilievo la necessità di una promozione presso la PMI e lo sviluppo del tema nel campo internazionale. La PMI costuisce, dunque, una sfida ancora aperta anche per i paesi che si sono mostrati più attivi sul tema. Alcuni stati membri, quali l'Austria, il Portogallo e la Spagna si trovano a giocare una partita non solo con il comportamento delle imprese ma anche con quello dei consumatori. Questi paesi, infatti, presentano una minore sensibilità sul tema da parte della cittadinanza (si escludono dal confronto i paesi dell'Est). La diffusione di un comportamento responsabile delle organizzazioni è ostacolato da una scarsa consapevolezza della popolazione: l'interesse per il tema da parte delle aziende è strettamente correlato al livello di pressione sociale³⁰.

La più grande sfida che l'Unione Europea deve affrontare rimane quella di una diffusione del concetto di RSI che sia di tipo olistico, capace di entrare nel core business dell'organizzazione. Anche i paesi come la Francia e la Gran Bretagna sono ancora lontani dal raggiungere questo traguardo. Nello specifico proprio le organizzazioni inglesi tendono ad interiorizzare nei loro comportamenti unicamente il carattere filantropico senza ripensare globalmente le strategie dell'organizzazione. Negli ultimi 20 anni l'allargamento dell'Unione Europea è stato impetuoso e rivolto ad est. Il processo di allargamento della UE verso l'Est europeo inizia con lo shock politico causato dal crollo del muro di Berlino nel 1989 e si alimenta del crollo dell'Urss e della formazione delle repubbliche ex sovietiche nonché della disintegrazione della Jugoslavia. Strovolgimenti politici che portano il graduale passaggio dei paesi ex socialisti all'economia di mercato e alla necessità di integrarsi nell'Europa. Estonia, Lituania, Lettonia, Polonia, Slovacchia, Romania, Bulgaria, Repubblica Ceca, Slovenia, Ungheria tra il 2004 e il 2007 entrano in Europa portando una nuova ventata di eterogeneità a causa della evidente disparità nel livello di sviluppo economico, per altro basato su principi totalmente diversi da quelli dell'economia liberale di stampo occidentale. Non meno rilevante il tema dei diritti umani, del livello di maturità dei sistemi legislativi e del livello di reddito di questi paesi. La Commissione Europea, consapevole delle difficoltà che i paesi dell'est possono incontrare nell'introduzione del concetto di RSI ha avviato due iniziative per supportare gli stati membri che hanno aderito alla UE tra il 2004 e il 2007 e quelli che si sono candidati per l'adesione. Dal dicembre 2006 al maggio 2008 i paesi dell'est sono stati protagonisti del progetto "Accelerating CSR practices in the new EU member states and candidate countries as a vehicle for harmonisation, competitiveness and social cohesion in the EU". Con questo progetto si è cercato di raggiungere tre obiettivi: analizzare la situazione, promuovere iniziative multilaterali per la sensibilizzazione e lo scambio di buone pratiche, sviluppare conoscenze nazionali e locali sul tema. Risultato del progetto è stata la presentazione, nel 2008, di una agenda politica sulla responsabilità sociale delle imprese. Con il supporto della Commissione Europea, l'UNDP (United Nation Development Programme), ha continuato a sostenere i nuovi stati membri attraverso un progetto che ha avuto inizio nel quarto trimestre del 2009 e ha

²⁹ La Comunicazione della Commissione Europea dell'ottobre 2011 (vedi par.4.4.) enfatizza il ruolo dei governi nazionali e delle istituzioni locali. Solo una politica nazionale attiva sulle tematiche della RSI può incrementarne l'accettazione da parte delle imprese e delle organizzazioni.

³⁰ Lo stimolo al consumo responsabile è entrato a far parte delle priorità dell'Unione Europea per la politica di responsabilità sociale per il periodo 2011-2014 (Vedi par. 4.4.)

coinvolto Bulgaria, Ungheria, Lituania, Polonia e Repubblica Slovacca. Il fine del nuovo progetto è sviluppare un sistema per la misurazione della RSI sia a livello delle politiche governative che di attuazione nelle imprese. Inoltre la Commissione Europea con l' "Entrepreneurship and Innovation Programme" sta co-finanziando il "Support to National CSR Platforms" in Estonia, Repubblica Slovacca, Croazia e Macedonia. L'obiettivo è quello di armonizzare le prestazioni in materia di RSI delle imprese europee, in modo da rafforzare il loro contributo allo sviluppo sostenibile e migliorare la loro competitività.

I paesi dell'est hanno portato una forte eterogeneità intra-comunitaria e, loro stessi, non si presentano come una entità le cui condizioni sociali economiche e politiche sono omogenee: la Slovenia, ad esempio è il paese più piccolo ma anche più sviluppato tra i paesi dell'est, con un PIL pro capite dell'88% rispetto al livello medio UE; all'altro polo troviamo la Romania che con appena il 46% del PIL pro capite medio della UE è il paese più povero tra quelli dell'est oltre che dell'intera UE. Ad un diverso livello dell'economia corrisponde anche un diverso livello di sviluppo delle tematiche della responsabilità sociale. La Slovenia, ad esempio, dal 2009 ha un piano strategico nazionale per la gestione degli appalti pubblici verdi e già dal 2005 ha costituito un gruppo interministeriale composto dai rappresentanti di tutti i ministeri per registrare l'attività svolta sul tema della rsi e proporre nuove politiche in materia. Rimane tuttavia, anche in un paese mediamente più sviluppato come la Slovenia la mancanza di una base giuridica minima su cui poter fondare il concetto di responsabilità sociale d'impresa. Allo stesso modo l'Ungheria che si è distinta per la creazione di una etichetta ambientale e sociale per distinguere le imprese socialmente responsabili, deve fare i conti con un altissimo tasso di corruzione e la mancanza di attenzione sul tema da parte dei consumatori. Un caso particolare, poi, è rappresentato dalla Romania la cui sensibilità al tema della RSI è strettamente connessa all'insediamento di stabilimenti produttivi di aziende multinazionale. Il Governo Rumeno già nel 2003 aveva creato una Direzione per la RSI sotto l'egida del Ministero del Lavoro ma risulta piuttosto evidente come il concetto di RSI nel tessuto economico è interpretato unicamente come strumento per rafforzare l'immagine aziendale delle multinazionali sotto l'occhio del mirino per le delocalizzazioni.

4.3. LA RICERCA SULLA RSI IN EUROPA

Le direttive politiche dell'Unione Europea hanno una ricaduta diretta sia nelle iniziative dei singoli stati membri sia sui piani di finanziamento alla ricerca (detti programmi quadro-PQ). Il "Towards greater corporate responsibility. Conclusion of EU-Funded research" pubblicato dalla Commissione Europea nel 2009 permette di avere un quadro completo delle ricerche condotte con i fondi europei sul tema della Responsabilità sociale d'impresa nell'ambito del sesto programma quadro (6PQ). La tavola 2 sintetizza, dunque, gli obiettivi delle 4 ricerche condotte sul tema della RSI tra il 2002 e il 2006.

*Tavola 2: Sintesi degli obiettivi delle ricerche sulla RSI
del sesto programma quadro*

Research	Consortium	Pourpose
CSR PLATFORM – European Platform for Excellence in CRS Research	<p>The CSR Platform was led by the European Academy of Business in Society (EABIS) and involved a consortium of 13 Business Schools and organisations in management development and Corporate Social Responsibility (CSR) practice: the European Foundation for Management Development (Belgium), Ashridge Business School (UK), Copenhagen Business School (Denmark), Cranfield School of Management (UK), INSEAD (France), Vlerick Leuven Gent Management School (Belgium), Warwick Business School (UK), Leon Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management (Poland), Warsaw School of Economics (Poland), Catholic University Eichstätt Ingolstadt (Germany), The Copenhagen Centre (Denmark) and CSR Europe (Belgium).</p>	<p>The purpose of the Platform was to mobilise researchers in supporting and developing excellence in research on corporate social responsibility and business in society issues in the European Research Area (ERA). The project framework was developed around a number of central perceptions about the ‘state of the art’ in CSR research in the early years of this decade. Specifically, it set out to address a number of identified barriers and failures that were hindering real progress in terms of CSR research content, structure, approaches and coordination.</p>
ESTER – Social regulation of European transnational companies	<p>Centre National de la Recherche Scientifique-COMPTRASEC (coordinator, France), Université Libre de Bruxelles (Belgium), Université Montesquieu-Bordeaux IV LAREefi (France), Université Toulouse II CERTOP (France), Universität Hamburg UHH-DWP (Germany), Università degli Studi di Trento UNITN (Italy), Universidad de Castilla – La Mancha UCLM (Spain), Universidad Complutense de Madrid UCM (Spain), Utrecht University UU (Netherlands), University of Essex UE (United Kingdom).</p>	<p>ESTER conducted empirical research into the social responsibility of European transnational companies. The project had three directions: the observation on the existence of a European model of CSR, the exportability of the European social model, and an examination of the hypothesis of a ‘codification of ethics’. It examines the conditions for implementing legal regulations, its probable reception, as well as its intended and unintended, or perverse effects in a globalised economy.</p>

Research	Consortium	Purpose
<p>RESPONSE – Understanding and Responding to Societal Demands on Corporate Responsibility</p>	<p>The consortium was lead by INSEAD (France - coordinator), and consisted of Copenhagen Business School (Denmark), Università Commerciale Luigi Bocconi (Italy), Leon Kozminski Academy (Poland), Impact (Austria).</p>	<p>The RESPONSE project has been created to develop knowledge and understanding on the degree of alignment between companies and their stakeholders about what corporate social responsibility consists of within their specific context. This was referred to as ‘cognitive alignment’. Alignment of thinking on the respective interests as well as on the joint ambitions is expected to be essential to progress towards effective mutual support between business corporations and their societal counterparts, for the betterment of both.</p> <p>In addition, the study seeks to assess the implications of the degree of alignment for the perceptions of social performance created by corporate behaviour, and to identify the internal and external factors that might influence the variation in the degree of cognitive alignment across business corporations.</p> <p>Finally, the RESPONSE project aims to study CSR at the level of the individual manager’s behaviour, and to assess the relative effectiveness of diverse training interventions on the development of social consciousness in managers. The individuals’ understanding and sensitivity towards the social implications of their decisions and actions is deemed in fact to be crucial to enhancing the capacity of business organisations to respond to and bridge the ‘cognitive gaps’ that separate them from their stakeholders and from society at large.</p>
<p>RARE – Rhetorics and Realities - Analysing Corporate Social Responsibility in Europe</p>	<p>The consortium was lead by Ökō-Institut (Germany) and consisted of the Fridjof Nansen Institute (Sweden), Stockholm Environmental Institute (Sweden), Fondazione Eni Enrico Mattei FEEM (Italy), Budapest University of Technology (Hungary), Institut für Sozialökologische Forschung (Germany), and Peter Wilkinson Associates (UK).</p>	<p>In the course of 2006, the RARE project conducted surveys on Corporate Social Responsibility (CSR) in selected European industries – the banking, oil and fish processing sectors. In addition, CSR activities specifically among SMEs were surveyed in the automotive supply chains in Austria and Hungary. CSR issues focussed on the mitigation of climate change, minimising the risk of chemicals, sustainable fisheries, promotion of gender equality and countering bribery. The reports cover the elements necessary to integrate CSR into day-to-day corporate activities – from the creation of a vision to its implementation, monitoring and the measurement of impact.</p>

Le ricerche condotte così come la lettura critica effettuata dalla Commissione europea tendono a concordare su due elementi fondamentali:

- 1) la responsabilità sociale delle imprese deve essere distinta dalla mera attività di filantropia. Mentre la prima, tramite codici etici e attività che cercano di agire sui problemi sociali, implicano una modifica della strategia e dei processi aziendali, la filantropia può essere attuata senza che l'organizzazione venga minimamente coinvolta da un processo di cambiamento³¹;
- 2) esiste una oggettiva difficoltà non solo del mondo politico ma anche di quello accademico, nel trovare una definizione di RSI condivisa e chiara. Questo fa sì che i presupposti teorici utilizzati dalle ricerche siano molto diversi tra loro: pur non essendoci tra gli scopi delle ricerche l'individuazione di una definizione di RSI i diversi approcci alla materia determinano delle ricadute sulla concezione della RSI, ricadute che sono ancora lontane dall'essere condivise ed oggettivate³².

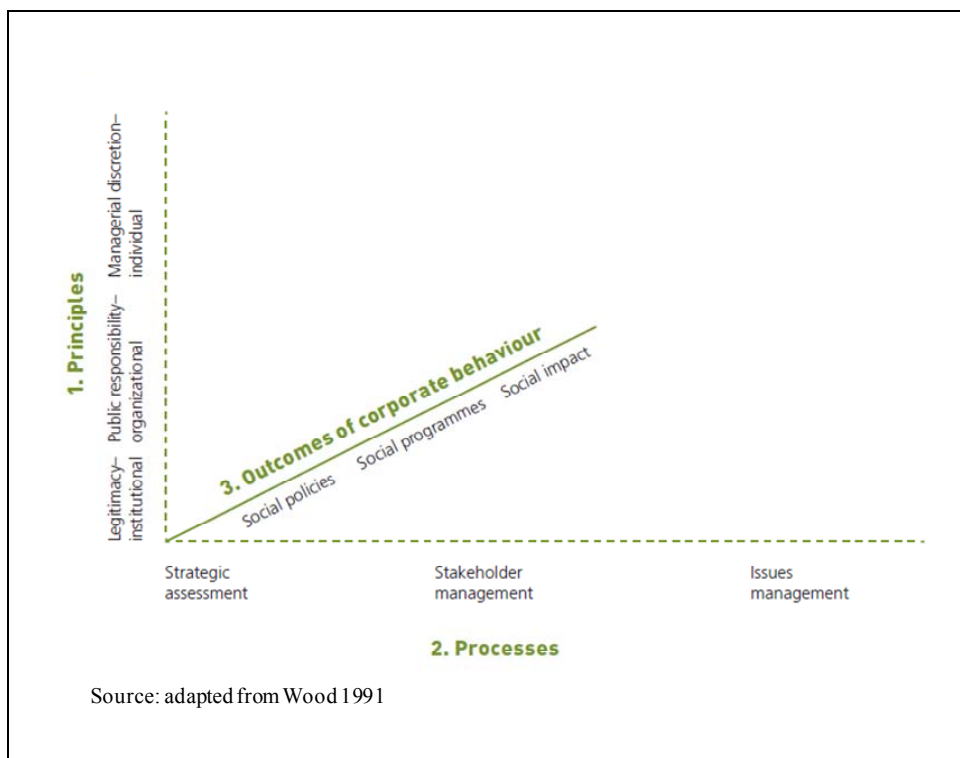


Fig. 4: Holistic approach to CSR: the PPO model

³¹ E' da notare come tale evidenza sia contenuta nei documenti della Commissione inerenti l'analisi delle ricerche condotte in materia di RSI, ma non trovi alcun corrispettivo nei documenti di natura politica all'interno dei quali non si rintraccia alcuna chiara distinzione tra il comportamento responsabile e la filantropia.

³² La recente pubblicazione della norma ISO 26000 sicuramente rappresenta una tappa fondamentale per una definizione di responsabilità sociale condivisa a livello internazionale e su un piano sia teorico che tecnico. Tuttavia bisogna tenere in considerazione che le ricerche esaminate si riferiscono a un periodo di tempo in cui la norma non era ancora stata pubblicata.

Fatta salva questa mancanza di accordo sulla definizione di RSI può essere interessante notare come la Commissione Europea abbia sposato un modello riportato da diverse ricerche: il PPO model (Principle and drivers, internal Process, Outcome and result) di D.J. Wood. Il modello di Wood, infatti, sposta l'attenzione dal *pomo della discordia* costituito dalle diverse spiegazioni sul "perché" l'azienda dovrebbe attuare un comportamento responsabile, focalizzandosi direttamente sui "risultati", sul "corporate social performer".

Lo stesso *Towards greater corporate responsibility* sintetizza gli aspetti salienti del modello:

"Wood's three dimensional model can be called the PPO model, since it distinguishes CSR Principles and drivers, internal Processes including issue and stakeholder management, and corporate social Outcomes and results, as shown in the graph below. The CSR principles are seen as operating at three levels: institutional, organisational and individual. At the institutional level, legitimacy or a license to operate is sought. At the organisational level, accountability towards society is the main principle. The individual level is the domain of the principal personal drivers for CSR among the management team. Among the processes, mainstreaming CSR into strategic decision-making – also called assessment of the business environment by Wood – is the starting point. The processes to engage stakeholders and the approach to managing specific issues (e.g. environment, labour rights, etc.) determine the CSR agenda of the organisation. Finally, regarding outcomes of CSR activities, the organisation's CSR policies are seen as outcomes, but are themselves not enough to produce an impact. Specific programmes need to be put in place, in order to achieve social impact".

La Commissione Europea ritiene che il modello tridimensionale di Wood sia uno strumento utile in quanto:

- permette di definire in modo chiaro l'agenda di ricerca;
- ha una struttura che gli permette di integrarsi con il ciclo Plan-Do-Check-Act che è molto familiare alle imprese grazie alla vasta diffusione dei concetti correlati alla qualità totale.

In base al modello di Wood la Commissione Europea ha sintetizzato le aree tematiche toccate dalle quattro ricerche condotte nel sesto programma quadro ottenendo, così, anche una immagine delle carenze della ricerca europea (vedi Tavola 3). Sembra chiaro, infatti, che sia stata data ampia attenzione ai temi relativi agli stakeholders ma mancano studi relativi:

- al ruolo dei manager e alla loro discrezionalità nei processi di responsabilità sociale d'impresa;
- all'innovazione strategica e all'integrazione derivanti dai comportamenti responsabili;
- all'analisi degli impatti della responsabilità sociale.

La carenza di studi in queste tre aree solo parzialmente è stata colmata con le ricerche del settimo programma quadro condotte tra il 2007 e il 2010³³. Guardando a queste ultime ricerche, alcune delle quali ancora in corso, è possibile notare che:

- il numero di ricerche che hanno la responsabilità sociale come tema centrale e fortemente diminuito. Tuttavia molte ricerche toccano temi che riguardano la crescita sostenibile, le politiche sociali e le relazioni industriali;
- il livello di analisi delle tematiche connesse alla RSI è di carattere soprattutto macro-economico. Gli studi tendono a concentrarsi su temi di interesse quali la sostenibilità del sistema finanziario, piuttosto che sui modelli europei di investimento nella ricerca e sviluppo ma ignorano studi empirici nelle realtà imprenditoriali.

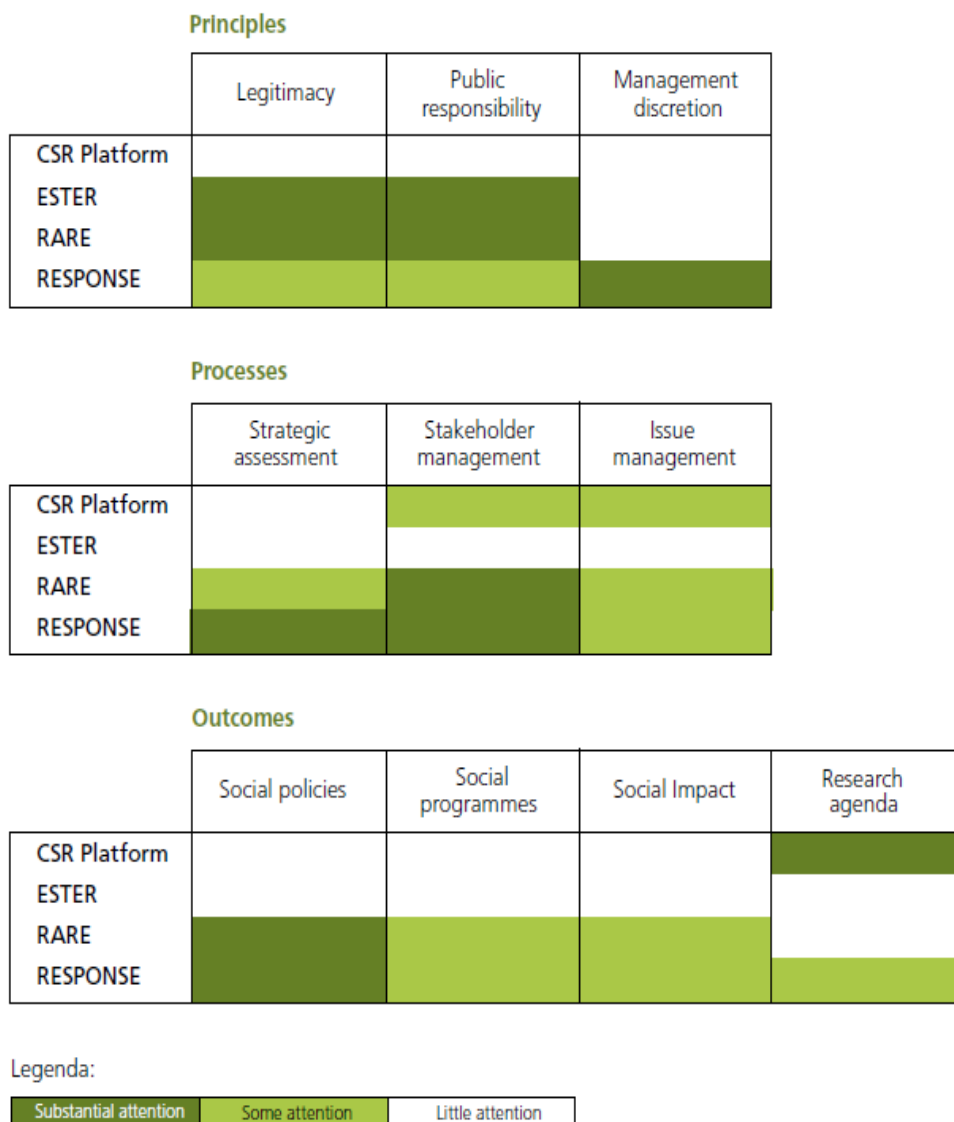
Ha trovato una risposta, invece, la necessità di approfondire il tema sugli impatti della responsabilità sociale tramite un ricerca avviata nel marzo 2010 della durata di 36 mesi. La ricerca dal titolo CSR-Impact³⁴ è condotta da 16 istituti di ricerca europei e si pone il triplice obiettivo di:

- misurare in modo sistematico l'impatto della RSI sugli obiettivi economici, sociali e ambientali dell'Unione Europea;
- fornire conoscenze sui fattori aziendali e istituzionali che favoriscono l'impatto delle azioni di RSI
- sviluppare e sperimentare metodi per valutare l'impatto della RSI e fornire raccomandazioni su come migliorarlo.

³³ *Europea Research socio-economic Sciences and Humanities. List of project 2007-2010.* Commissione Europea, 2010.

³⁴ Per approfondimenti: <http://www.csr-impact.eu/documents/>

Tavola 3: principali temi trattati dalle ricerche del 6PQ



4.4. IL FUTURO: STRATEGIE RINNOVATE PER IL PERIODO 2011-2014

“ *Strategia rinnovata dell’UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese*” è il titolo della comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni, datata 25 ottobre 2011.

Questa nuova comunicazione riveste una particolare importanza non solo perché è il documento istituzionale più recente in materia ma, soprattutto, perché mette nero su bianco le tendenze implicite del decennio precedente apportando, inoltre, innovazioni concettuali fondamentali.

La tempistica della comunicazione della Commissione è strettamente correlata, come dichiarato nello stesso documento, alla riconosciuta necessità di investire maggiormente nella RSI proprio

in un momento di crisi: *“La crisi economica e le sue conseguenze sociali hanno scosso in certa misura la fiducia dei consumatori come anche la fiducia nelle imprese. L’attenzione del pubblico si è rivolta quindi ai comportamenti delle imprese sul piano sociale ed etico. Rinnovando ora gli sforzi per promuovere la RSI la Commissione intende creare condizioni favorevoli per una crescita sostenibile, un comportamento responsabile delle imprese e una creazione di occupazione durevole nel medio e lungo termine”*³⁵.

La prima novità introdotta da questo documento risiede nella definizione stessa di Responsabilità Sociale d’Impresa. La Commissione propone di definire la RSI come *“responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”*. Confrontando questa definizione con quella storica e molto diffusa del Libro Verde del 2001 acquistano importanza soprattutto due elementi:

- 1) nella nuova definizione la Commissione non fa più riferimento al concetto di *“volontarietà”* dell’atto socialmente responsabile. Questo non equivale a dire che la RSI diventi obbligatoria ma apre la strada all’utilizzo, da parte dei governi nazionali, di strumenti legislativi.
- 2) la Commissione, in questa comunicazione, non considera un comportamento responsabile nel momento in cui le imprese integrano nelle loro strategie le *“preoccupazioni sociali e ambientali”* ma, piuttosto quando il comportamento responsabile è correlato *“all’impatto”* che le azioni dell’impresa determinano sulla società.

A corollario di questa definizione la Commissione esorta le imprese a sviluppare prodotti, servizi e modelli commerciali innovativi e che contribuiscano al benessere della società portando, al contempo, *“maggiore quantità e produttività dei posti di lavoro”*.

La scomparsa del carattere fortemente volontaristico della definizione di RSI del 2001 ha come primo risvolto, in questo nuovo documento, l’investitura delle autorità pubbliche di nuove e più chiare responsabilità: *“le autorità pubbliche dovrebbero svolgere un ruolo di sostegno attraverso una combinazione intelligente di misure politiche volutarie e, ove necessario, di regolamentazione complementare”*. La tendenza a passare da forme di soft law a forme di hard law che fino a questo momento aveva caratterizzato la politica dell’Unione Europea solo in modo implicito, trova in questo documento, una nuova legittimazione sotto il nome di *“regolamentazione complementare”*. Alle norme di carattere vincolante viene riconosciuto per la prima volta un ruolo importante per creare un ambiente più propizio a far sì che le imprese facciano fronte alle loro responsabilità. Questa spinta all’utilizzo di strumenti legislativi riguarda, ovviamente, anche la stessa UE tanto che la Commissione si impegna a rispondere alla crisi finanziaria con delle proposte normative per garantire un sistema più responsabile e trasparente imponendo a tutti i fondi di investimento e alle istituzioni finanziarie l’obbligo di informare tutti i clienti sugli eventuali criteri di investimento etico o responsabile da loro applicati o su qualsivoglia norma o codice cui essi aderiscono. Sulla stessa direttrice anche

³⁵ Comunicazione della commissione: *Strategia rinnovata dell’UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese* del 25.10.2011, [COM (2011)], pag 5.

L'intenzione della Commissione di presentare una proposta legislativa sulla trasparenza delle informazioni sociali e ambientali fornite dalle imprese in tutti i settori.

La necessità riconosciuta dall'Unione Europea di dare un sostegno concreto e fattivo alle imprese nell'attuare comportamenti responsabili si può evincere anche dalla struttura del documento: la commissione, per ogni area tematica individua chiare e precise azioni che intende mettere in atto o che esorta gli stati membri a intraprendere.

Il programma per il periodo 2011-2014 è basato su 8 aree di intervento:

- promozione della visibilità della RSI e diffusione delle buone pratiche: la commissione promuoverà lo sviluppo di piattaforme multilaterali divise per settore allo scopo di rendere gli impegni pubblici in tema RSI pertinenti per ciascun settore e istituirà premi di riconoscimento per i partenariati tra imprese e altre parti interessate;
- miglioramento del monitoraggio dei livelli di fiducia nelle imprese: per stimolare da parte delle imprese una migliore comprensione delle aspettative della società riguardo al loro operato la Commissione avvierà dibattiti pubblici sul tema e valuterà misure specifiche sul tema della commercializzazione ingannevole relativa agli impatti ambientali dei prodotti;
- miglioramento dei processi di autoregolamentazione e coregolamentazione: l'autoregolamentazione e la coregolamentazione mediante i codici di condotta delle imprese sono per la Commissione parte del programma per legiferare meglio, di conseguenza intende avviare un processo per sviluppare un codice deontologico di autoregolamentazione in concerto con imprese e parti interessate;
- aumento del "premio di mercato" per la RSI, ossia aumento della risposta del mercato alla condotta responsabile per la RSI maggiormente vantaggiosa. Tale incentivo dovrebbe passare attraverso l'incoraggiamento al consumo responsabile, l'imposizione di un obbligo informativo ai fondi di investimento e alle istituzioni finanziarie e l'integrazione degli aspetti sociali e ambientali nelle direttive europee inerenti gli appalti pubblici. Riguardo quest'ultimo punto è da notare che l'impegno assunto dalla Commissione nel rivedere le direttive degli appalti è coerente con una serie di inviti e comunicazioni specifiche tra cui, nel 2011, la pubblicazione di un documento informativo e divulgativo dal titolo "*Acquisti sociali: una guida alla considerazione degli aspetti sociali negli appalti pubblici*"³⁶.
- migliore divulgazione da parte delle imprese delle informazioni sociali e ambientali: da incentivare, secondo la Commissione, con una vera e propria proposta legislativa per la trasparenza delle informazioni sociali. Non è un caso che questa proposta faccia diretto riferimento alla scelta di diversi Stati membri di non integrare completamente le direttive europee che nel 2003 e nel 2005 invitavano a rendere la rendicontazione sociale obbligatoria per tutti le imprese: diversi stati hanno esonerato alcuni tipi di imprese e tutti hanno scelto di non coinvolgere nell'obbligo le PMI;

³⁶ *Acquisti sociali: una guida alla considerazione degli aspetti sociali negli appalti pubblici*, Commissione Europea, 2011, isbn: 978-92-79-18392-8

- ulteriore integrazione della RSI nell'ambito dell'istruzione, della formazione e della ricerca: la Commissione intende dare un ulteriore sostegno ai progetti di istruzione e formazione in materia di RSI e promuovere un'azione di sensibilizzazione nel 2012 sull'importanza della cooperazione in materia di RSI rivolta agli operatori dell'istruzione e alle imprese;
- accentuazione dell'importanza delle politiche nazionali e subnazionali in materia di RSI: la Commissione sottolinea come una politica incisiva di RSI possa essere implementata in modo efficace solo a livello nazionale, regionale e locale. Investe, come già accennato, i governi di una responsabilità chiara sullo sviluppo dei comportamenti responsabili nel tessuto economico e non. In questa direzione richiama “*gli stati membri a sviluppare o aggiornare entro la metà del 2012 i propri progetti o elenchi nazionali di azioni prioritarie*”, e sottolinea come al momento numerosissimi stati, tra cui l'Italia, non hanno un piano di azione in materia di responsabilità sociale;
- migliore allineamento degli approcci europei e globali alla RSI: la Commissione esorta le imprese ad aderire ai codici di condotta volontari a livello internazionale (con riferimento anche alla ISO 2600) e dichiara l'intento di voler “*monitorare gli impegni assunti dalle imprese europee*”³⁷. L'idea è, appunto, quella di allineare l'Europa alle direttive internazionali soprattutto in materia di diritti umani, a tal proposito invita le aziende ad aderire ai principi guida dell'ONU ma anche gli stati membri a sviluppare, entro il 2012, piani nazionali per l'attuazione dei principi guida ONU.

La comunicazione della Commissione sembra aprire una nuova stagione di dibattito e di iniziative sul tema della responsabilità sociale e, soprattutto, sembra farlo alla luce consapevole della necessità di fare del comportamento responsabile una delle chiavi di uscita dalla crisi economica.

4.5. CRITICITA' E PUNTI IRRISOLTI

A livello politico i documenti dell'Unione Europea sono abbastanza chiari nel definire l'importanza per l'economia europea di un comportamento maggiormente responsabile delle imprese alla luce del collegamento esistente tra RSI, innovazione e sviluppo. Nei documenti europei, come si è fatto già notare nel paragrafo 4.1. manca, però, un collegamento chiaro sul “*come*” il comportamento responsabile si trasformi in maggiore redditività per le imprese. Inoltre agli stati membri viene dato il compito di incentivare le pratiche responsabili ma tra gli strumenti da utilizzare, fino alla comunicazione dell'ottobre 2011, sembrava fosse totalmente evaso quello di tipo legale che, in ogni caso, anche nella più recente comunicazione della Commissione ha un ruolo tutt'altro che chiaro. Se dal 2001 al 2010 la centralità del concetto di volontarietà non aveva certo incentivato la presa di posizione da parte dei Governi degli stati membri, anche gli esiti di questa nuova comunicazione, dal punto di vista dell'iniziativa

³⁷ Questo intento, non meglio precisato, sembra quasi ribadire la necessità di un controllo che a livello internazionale non trova alcuna possibilità.

legislativa, lascia numerose ambiguità. La Commissione, infatti, scrive che c'è “ *la necessità di riconoscere il ruolo che la regolamentazione complementare svolge nel creare un ambiente più propizio a far sì che le imprese facciano volontariamente fronte alla loro responsabilità sociale*”: da un lato parla di strumenti vincolanti quali la regolamentazione complementare e dall'altro sembra ribadire il carattere di volontarietà del comportamento responsabile.

La RSI è stata messa al centro della strategia di sviluppo dell'Unione Europea ma fino ad oggi sono stati pochi i tentativi di equilibrare l'approccio dei diversi stati membri: fino al 2011 gli stati non avevano neanche l'obbligo di produrre un piano di azione in materia di responsabilità sociale. Il sistema a maglie lasche dell'Unione Europea ha contribuito a sviluppare approcci nazionali molto diversi tra loro ma, soprattutto, un diverso livello di impegno da parte dei vari governi. Non sorprende, dunque, che nella comunicazione del 2011 la Commissione spinga per una maggiore integrazione e allineamento con i principi internazionali di responsabilità sociale: viene chiesto un impegno chiaro da parte dei Governi affinché, almeno i principi guida dell'ONU, trovino delle strategie di diffusione a livello locale.

Sempre in riferimento alle direttive politiche europee è importante rilevare una mancanza nel distinguere “quando” un comportamento è considerato responsabile e “quando”, invece, si tratta di pura filantropia.

Per quanto riguarda la ricerca sul tema nel contesto europeo possono, invece, essere individuati i seguenti elementi critici:

- 1) si è ancora lontani da un accordo del mondo accademico su quale debba essere il ruolo dello stato rispetto alla RSI: ci si muove tra gli approcci che evidenziano il carattere unicamente volontaristico a quelle che reclamano un ruolo normativo. Approcci di carattere mediano, invece, sostengono la necessità di una regolamentazione sul “come” fare responsabilità sociale pur non rendendola obbligatoria;
- 2) a livello macro economico c'è un chiaro scollamento tra la ricerca e la politica. La prima non contempla tra i suoi risultati la possibilità di dare degli indirizzi politici e degli strumenti che possano aiutare i decisori; la seconda, dal canto suo, non si preoccupa dello stato dell'arte degli studi e spesso assume decisioni senza avere una conoscenza approfondita del contesto;
- 3) a livello micro economico si rileva una mancanza di sinergie tra il mondo della ricerca e quello delle imprese. La ricerca empirica è posta spesso in secondo piano così come la necessità di diffondere i risultati e di trasformarli in contenuti accessibili al mondo delle imprese;
- 4) la mancanza di attenzione alla ricerca empirica comporta anche una lacuna in un tema fondamentale: il rapporto tra la RSI e l'innovazione. Non ci sono studi che a livello delle organizzazioni chiariscano come questo si realizzi e quali siano i presupposti perché un comportamento volontaristico si possa trasformare in un asset competitivo;
- 5) perché le direttive politiche si possano trasformare in un cambiamento radicale del comportamento delle imprese e della percezione del loro ruolo sociale è indispensabile che

si crei un collegamento tra la ricerca e le imprese e che, questo collegamento, dia come frutto risultati che abbiano una ricaduta pratica e possano essere inseriti nei sistemi educativi e formativi delle classi dirigenti;

6) nonostante i numerosi documenti politici e i finanziamenti europei abbiano sostenuto la necessità di sviluppare la RSI soprattutto nell'ambito della piccola e media impresa, la ricerca sembra aver trascurato il tema: non sono stati attuati studi specifici sulle realtà imprenditoriali di piccola e media dimensione;

7) manca ancora nelle ricerche una visione olistica dell'organizzazione e, soprattutto, una attenzione ai processi interni quali prima fonte di un comportamento responsabile;

8) la scena politica e della ricerca è dominata dalla frammentarietà: i finanziamenti per la ricerca sono stanziati per diversi progetti senza che ci sia un coordinamento nazionale o regionale, i ricercatori tendono ad ignorare i lavori che li hanno preceduti e c'è poco collegamento interdisciplinare.

Alla luce di tutte queste criticità la Commissione Europea nelle conclusioni del Toward *greater corporate responsibility* del 2009 individua quattro temi fondamentali che le ricerche future dovrebbero affrontare e che, alla luce delle ricerche avviate nel settimo programma quadro, si ritengo ancora attuali:

- l'integrazione della responsabilità sociale nei processi strategici delle organizzazioni, comprese le PMI;
- il collegamento tra la responsabilità sociale e l'innovazione;
- definizione di indicatori di performance e impatto;
- gestione della global supply chain.

5. IL CONTESTO ITALIANO

5.1. LA RISPOSTA ITALIANA ALLE DIRETTIVE EUROPEE

Il contesto italiano presenta delle anomalie che lo differenziano dagli altri paesi europei industrializzati. In particolare, i dati sull'occupazione e sullo sviluppo economico collocano l'Italia in una posizione di svantaggio nella competizione internazionale. Posizione di svantaggio che la crisi esplosa nel 2010 (dopo essersi manifestata già nell'estate 2007) ha accentuato non solo per i suoi esiti a livello economico-sociale ma anche come sintomo di un paradigma politico-economico in crisi. In un contesto così particolare, la RSI può svolgere un ruolo importante all'interno di strategie più generali per il rafforzamento dello sviluppo socio-economico. Per questo motivo l'implementazione della RSI è rimessa soprattutto al Governo che tramite l'ordinamento giuridico identifica i requisiti ed i limiti per un legittimo esercizio dell'impresa.

In Italia, le aziende che assumono un approccio etico incarnano il concetto di utilità sociale dell'iniziativa economica come viene richiamato nell'articolo 41 della Costituzione italiana, la quale sostiene come il riconoscimento della libertà di iniziativa economica privata “*non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana*”. In particolare, nell'art. 46 della Costituzione si parla del riconoscimento della “*elevazione economica e sociale del lavoro in armonia con le esigenze della produzione*” che a sua volta si pone quale vincolo esterno all'iniziativa economica, in favore dei lavoratori, che hanno “*diritto*”, prosegue l'articolo “*a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende*”. E' chiaro come questi articoli esprimano il rilievo costituzionale riconosciuto alla tematica della RSI, nel senso che non si può esercitare un'impresa o farne parte senza divenire “socialmente responsabili”.

Come nel più generale contesto europeo anche in Italia si rileva un graduale consolidamento di vari forme di soft law in qualche forma di hard law. Questo processo è chiaramente agevolato da forme del diritto del lavoro mediamente avanzate in cui i temi tradizionali della RSI relativamente ai lavoratori (sicurezza sul luogo di lavoro, pari opportunità, lavoro minorile, diritto di associazione sindacale etc.) trovano, almeno sulla carta, una tutela da parte del legislatore. L'Italia, dunque, come tutti gli stati membri incentiva la responsabilità sociale tramite strumenti che la commissione europea ha definito³⁸ “impliciti”, ossia istituzioni che toccano tale ambito pur non essendo ad essa direttamente connesse (es: statuto dei lavoratori). Nulla toglie, ovviamente, che il concetto di base della Responsabilità Sociale delle Organizzazioni richiami una responsabilità che vada oltre i dispositivi di legge e che sfoci, di conseguenza, anche in strumenti “espliciti” e mirati supportati dalle politiche governative.

Le iniziative che dal 2001, sotto la forte spinta dell'Unione Europea, l'Italia ha messo in campo per promuovere forme di responsabilità sociale nelle organizzazioni, sono numerose e, per certi aspetti, frammentarie. Sicuramente le iniziative rispecchiano le direttive d'azione messe in chiaro nel 2002 dalla Commissione anche se paesi come la Francia e la Gran Bretagna si sono mostrati molto più incisivi sull'argomento.

Per sintetizzare le iniziative più importanti nel nostro paese è utile prendere come riferimento il compendio pubblicato dalla Consiglio delle comunità europee nel novembre 2010: *Corporate Social Responsibility National public policies in the European Union*. Il documento, che ha l'obiettivo di sintetizzare quanto nei diversi stati è stato fatto sul tema della responsabilità sociale classifica gli interventi in 5 categorie:

- -strumenti giuridici applicati dal potere legislativo, esecutivo e giudiziario con mandato in materia di RSI, leggi, direttive e regolamenti vincolanti sono esempi di questo tipo di strumento;
- -strumenti economici e finanziari incentivanti, ad esempio sgravi fiscali, sovvenzioni e premi;
- -strumenti informativi per la diffusione della conoscenza in materia di RSI, come ad esempio campagne informative, corsi di formazione e siti web;

³⁸ Corporate Social Responsibility. National public policies in the European Union; Europea Commission, 2010, p.11-12

- -strumenti di partnership mirati alla cooperazione volontaria tra governo, imprese e soggetti interessati; ne sono un esempio i forum delle parti interessate e gli accordi negoziati;
- -strumenti ibridi che combinano due o più degli strumenti sopracitati; un centro per la responsabilità sociale delle imprese, per esempio, può essere sia informativo che veicolo di partenariati, gli action plans relativi alla RSO di solito consistono in piani coordinati che utilizzano tutti e quattro i tipi di strumento.

Alcuni stati membri dell'Unione Europea con lo scopo di utilizzare gli strumenti più adatti e di armonizzare gli interventi in materia di responsabilità sociale si sono dotati di documenti pubblici di indirizzo politico in cui vengono definiti gli obiettivi prioritari che si intendono raggiungere in materia di responsabilità sociale³⁹. L'Italia, come la maggior parte degli altri Stati, non ha un documento strategico di indirizzo, questo non significa che non adotti delle politiche di RSO ma, sicuramente, che le tendenze di queste politiche sono implicite e a tratti maggiormente dispersive. La Comunicazione della Commissione europea del 2011 sembra, però, riconoscere a questo tipo di documenti di indirizzo una certa importanza, tanto che ha richiesto a tutti gli stati membri di "sviluppare o aggiornare entro il 2012 i propri progetti o elenchi nazionali di azioni prioritarie" e di sviluppare entro la stessa data piani nazionali per l'attuazione dei principi guida dell'ONU.

La prima attività di rilievo promossa dal Governo italiano, e nello specifico dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, in materia di responsabilità sociale è del 2002: il **Progetto CSR-SC** (*Corporate Social Responsibility-Social Commitment*). Il progetto attribuiva importanza alla diffusione di comportamenti etici nelle imprese, ma ciò che lo caratterizzava era l'ampliamento di questa visione con la dimensione degli interventi nel sociale definita *social commitment* avente lo scopo di "favorire la partecipazione attiva delle imprese al sostegno del sistema di welfare nazionale e locale secondo una moderna logica di integrazione pubblico - privato". Nonostante il progetto sia ormai concluso è importante prenderlo in considerazione per uno degli obiettivi che l'iniziativa si era preposta: la creazione di uno standard italiano per la misurazione della Responsabilità sociale dell'impresa. Lo sviluppo degli indicatori, sulla base dell'esperienza europea, è stata realizzata interfacciandosi con vari stakeholders, e rispecchia il ruolo centrale che il Governo italiano ha assegnato ai sistemi di certificazione.

Il progetto del 2002 è un chiaro caso di strumento ibrido che accosta allo sviluppo di standard interni e alla sensibilizzazione della società anche elementi di defiscalizzazione per le aziende pronte a dare il loro contributo economico al sistema welfare.

Per le sue finalità può essere considerato uno strumento ibrido anche l'istituzione della Fondazione per la Diffusione della Responsabilità Sociale delle Imprese, denominata anche **Italian Centre for Social Responsibility (I-CSR)**⁴⁰. La Fondazione è un centro indipendente i cui fondatori promotori oltre al Ministero sono l'INAIL, Unioncamere e l'Università Bocconi.

³⁹ Belgio, Bulgaria, Danimarca, Germania, Paesi Bassi e Ungheria sono gli stati membri che hanno adottato documenti strategici e di pianificazione politica sul tema della responsabilità sociale d'impresa.

⁴⁰ Sito internet: www.i-csr-it

Le finalità della Fondazione sono rivolte alla promozione della responsabilità sociale delle imprese nelle relazioni con i diversi stakeholder. Un'altra finalità che la Fondazione persegue è lo sviluppo della ricerca di base e applicata sulla responsabilità sociale, favorendo il contributo italiano alla comunità scientifica nazionale ed internazionale su questo tema. Infine la Fondazione mira alla promozione del dialogo tra le istituzioni pubbliche e private, le imprese, le università e i diversi stakeholder interessati al tema della responsabilità sociale.

In ambito di informazione, promozione e ricerca altro istituto fondamentale è il Punto di Contatto Nazionale (PCN)⁴¹. Il PCN è l'organismo di cui si avvale il Governo italiano per dare concreta attuazione alle raccomandazioni delle *“Linee guida dell'OCSE destinate alle imprese multinazionali”* e, in generale, promuovere e diffondere sul territorio nazionale il tema della responsabilità sociale delle imprese. Il PCN, istituito formalmente nel 2002 a seguito dell'adesione dell'Italia alla *“Dichiarazione OCSE sugli investimenti internazionali e le imprese multinazionali”*, è organizzato in seno al Ministero dello Sviluppo Economico, Direzione Generale per lo Sviluppo Produttivo e la Competitività (DGSPC).

Il PCN si fa promotore di politiche di crescita e di sviluppo sostenibili che, fondate sul dialogo sistematico ed il coinvolgimento costante di interlocutori diversi, consenta di conciliare interessi eterogenei e, talvolta, divergenti. Per il conseguimento di tali obiettivi, il PCN collabora, sia a livello nazionale che internazionale, con gli esponenti delle principali amministrazioni nazionali e locali, con associazioni di categoria e sindacali, con le principali ONG, con gli atenei e le scuole di alta formazione, con gli esponenti della società civile e con tutti coloro che sono coinvolti nell'attuazione delle Linee Guida e nella diffusione dei temi legati al comportamento etico delle imprese ed allo sviluppo sostenibile. Tra le attività promosse dal PCN vanno menzionate le ricerche nel campo della responsabilità sociale⁴² nonché la partecipazione a tavole rotonde internazionali per la definizione dei contenuti degli standard etici.

L'utilizzo di strumenti legali per la diffusione della responsabilità sociale d'impresa in Italia è molto ristretto: prevale la visione di volontarietà della responsabilità sociale. Lì dove paesi come la Francia, la Svezia e la Danimarca hanno reso obbligatorio per le imprese il CSR Reporting⁴³ l'Italia ha mantenuto il carattere di volontarietà pur cercando di agevolarne la diffusione tramite strumenti informativi e di supporto. Il Governo italiano si è quindi impegnato nella creazione e diffusione di diverse linee guida per le imprese, per la pubblica amministrazione e per le organizzazioni no-profit per aiutare a delineare i contenuti della rendicontazione dell'impatto sociale e ambientale.

Le politiche regionali sono, invece, molto più avanzate nell'utilizzo di strumenti legislativi. Già nel 2006 regioni quali la Toscana, l'Umbria, l'Emilia Romagna, la Sicilia, le Marche e la

⁴¹ Sito internet: www.pcnitalia.it

⁴² Vedi Paragrafo 5.2.

⁴³ Nel 2005 la European modernisation Directive introduce la richiesta alle imprese di produrre un report annuale relativo alle performance non finanziarie e legate agli impatti sociali ed ambientali (CSR Reporting). La direttiva è stata recepita da tutti gli stati membri anche se è stata integrata in modo diverso nei diversi ordinamenti: alcuni paesi hanno reso il reporting delle performance non-finanziarie obbligatorio per alcune tipologie di aziende (generalmente è stata esclusa la piccola e media impresa), altre hanno introdotto il reporting solo sotto forma di volontarietà. Vedi Tavola 1.

Campania avevano attivato progetti territoriali sul tema della responsabilità sociale supportati da interventi normativi. Un dinamismo normativo che le regioni italiane non hanno smentito negli anni successivi⁴⁴. Le iniziative della Regione Toscana, poi, sono rientrate tra le best practices a livello Europeo (vedi Focus 2).

La piccola e media impresa costituisce in Italia, così come in Europa, un target importante nell'ambito delle iniziative di responsabilità sociale d'impresa. E' proprio in riferimento alla piccola e media impresa che l'Italia ha messo in campo uno strumento sia economico che legislativo con l'introduzione nel decreto legislativo 81/08 della possibilità da parte dell'Inail di finanziare progetti di investimento e formazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro rivolti in particolare alle micro, piccole, e medie imprese come anche progetti volti a sperimentare soluzioni innovative e strumenti di natura organizzativa e gestionale ispirati ai principi di responsabilità sociale delle imprese. Nell'ambito delle iniziative dedicate alle PMI importante anche il contributo del PCN che dal 2007 al 2009 ha organizzato circa 60 seminari nel territorio italiano incentrati sull'incentivazione nella PMI all'adesione delle linee guida dell'OCSE.

Dal punto di vista dei partenariati il Governo italiano ne ha stretti diversi con stakeholders di varia natura. Tra questi ricordiamo:

- il protocollo d'intesa tra Federambiente (Federazione italiana servizi pubblici igiene ambientale) e Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali sulla responsabilità sociale delle imprese;
- il protocollo d'intesa tra Assolombarda e Ministero del lavoro e delle politiche sociali sulla responsabilità sociale delle imprese;
- il protocollo d'intesa tra Confapi e il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali sulla responsabilità sociale delle imprese;
- il protocollo d'intesa tra ANCL (Associazione nazionale consulenti del Lavoro) e il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali;
- il protocollo d'intesa tra Unioncamere e il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali che ha portato all'apertura di specifici sportelli territoriali per raccogliere e diffondere le best practices e offrire servizi di consulenza alle imprese.

Non secondario il partenariato stretto con la Gran Bretagna con l'obiettivo di condividere buone pratiche e di collaborare nella diffusione della RSI nei rispettivi paesi.

Tra i temi di maggiore interesse per l'Italia e verso i quali sono state profuse maggiori energie sicuramente il cambiamento climatico, la sicurezza sui luoghi di lavoro, le pari opportunità nel lavoro e la disoccupazione giovanile⁴⁵.

Nel costruire un panorama delle iniziative italiane non può mancare il riferimento ad alcune associazioni ed ONG che collaborano spesso con istituti e ministeri governativi nella promozione della RSI:

⁴⁴ Vedi *Monitoraggio delle Politiche regionali in materia di responsabilità sociale d'impresa* a cura di I-CSR, realizzato per conto del Ministero del lavoro e delle Politiche Sociali, dicembre 2010

⁴⁵ *A guide to CSR in Europe. Country Insight by CSR Europe's National Partner Organisations* pubblicato nel 2009 dal CSR Europe

- Fondazione Sodalitas (www.sodalitas.it) impegnata in una costante selezione di *best practice* aziendali, in attività di affiancamento soprattutto per il settore del no profit nell'integrazione della responsabilità sociale d'impresa. La Fondazione Sodalitas è il partner italiano dell'Unione Europea per l'attuazione dell'Agenda in materia di Sostenibilità e fin dal 1995 rappresenta l'Italia nel CSR Europe.
- Impronta Etica (www.improntaetica.org) è una organizzazione senza scopo di lucro che mette in rete aziende interessate al tema. Dal 2001 è anche partner del CSR Europe.
- Forum Finanza Sostenibile (www.finanzasostenibile.it/finanza/) è una associazione senza scopo di lucro, nata con l'appoggio della Commissione Europea, che promuove la cultura della responsabilità sociale d'impresa nel campo degli investimenti finanziari.
- Università Bocconi, socio fondatore dell'I-CSR ed organizzatrice di un salone annuale dedicato alla responsabilità sociale d'impresa.
- EconomEtica (www.econometica.it) è un Centro interuniversitario per l'etica economica e la responsabilità sociale d'impresa che associa diversi atenei italiani attorno al tema della RSI.

In questo panorama un posto di particolare rilevanza va dato all'UNI - Ente Nazionale Italiano di Unificazione - un'associazione privata senza fine di lucro fondata nel 1921 e riconosciuta dallo Stato e dall'Unione Europea, che studia, elabora, approva e pubblica le norme tecniche volontarie - le cosiddette "norme UNI" - in tutti i settori industriali, commerciali e del terziario (tranne in quelli elettrico ed elettrotecnico). I soci UNI sono imprese, professionisti, associazioni, enti pubblici, centri di ricerca e istituti scolastici. UNI rappresenta l'Italia presso le organizzazioni di normazione europea (CEN) e mondiale (ISO). Questo ruolo di rappresentanza è stato fondamentale nella partecipazione attiva al Working Group di ideazione della norma ISO 26000. La delegazione italiana nominata dall'Uni, infatti, ha partecipato fin dall'inizio al gruppo di lavoro internazionale ISO, presentando numerose richieste di emendamento e contribuendo attivamente alla redazione del testo. Fin dal 2003, ben prima dell'avvio del gruppo di lavoro ISO, l'UNI ha costituito al proprio interno un gruppo di lavoro (divenuto poi Commissione) sulla responsabilità sociale, cui partecipano i rappresentanti italiani delle differenti parti interessate. Questa partecipazione attiva al progetto ha fatto sì che l'UNI recepisce velocemente la norma nonostante non ci sia ancora stato un riconoscimento dall'ente di standardizzazione Europeo (EN), trasformandola nella ISO UNI 16000. La delegazione italiana UNI per la norma sulla responsabilità sociale presso L'ISO, ha visto il coinvolgimento dei rappresentanti di diverse istituzioni e portatori di interesse: CGIL, Fondazione I-CSR, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, INAIL, ABI, UNI, Regione Toscana, Associazione Consumatori Utenti, Unioncamere.

FOCUS 2: FABRICA ETHICA, LA BEST PRACTICE TOSCANA

La Regione Toscana, col progetto Fabrica Ethica è stata la prima regione d'Europa ad impegnarsi con successo – attraverso strumenti culturali ed economici - nella promozione dell'etica nelle strategie aziendali delle imprese con l'obiettivo di costruire un processo di crescita economica che persegua i fini di inclusione e coesione sociale. Fabrica Ethica è entrata di diritto tra le best practice europee tanto che nel 2007 ha vinto il premio EuropeanEnterprise Awards istituito dalla Commissione Europea per promuovere le migliori politiche imprenditoriali a sostegno della crescita economica di qualità. Inoltre Fabrica Ethica siederà e interverrà all'OCSE in rappresentanza dei paesi del G8 il 25 giugno del 2008, all'interno dello scambio sulla *responsible conduct* con il G5 previsto nel *Processo di Heiligendamm*.

Il programma Fabrica Ethica nasce nel 2000 per promuovere la cultura della Responsabilità Sociale delle Imprese e facilitare la certificazione delle imprese toscane con lo standard internazionale SA8000. Dal 2000 ad oggi sono state sostenute numerose occasioni di confronto e di crescita per il settore e di seguito riportiamo alcuni progetti fondamentali di Fabrica Ethica:

- Il progetto Fabrica Ethica **Laboratorio Filiera Pelle (FELAFIP)** – Un percorso sperimentale sulla filiera delle pelletteria, partendo da un campione di 619 imprese (oggi sono 882) localizzate in diverse aree della Toscana. Obiettivo principale del progetto e' la creazione e la diffusione di una cultura della responsabilita' sociale e dei diritti nei territori e nelle aree produttive coinvolte dal progetto, con particolare attenzione ai sistemi di certificazione integrata della filiera pelletteria secondo gli standard SA8000 e ISO9001 in collegamento alla responsabilita' ambientale. Un riconoscimento del progetto FELAFIP e' arrivato dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) e dalla Commissione Europea che lo hanno individuato come buona pratica territoriale.
- **Il Sistema Microcredito Orientato Assistito Toscano (SMOAT)** – Sulle tracce del premio Nobel Muhammad Yunus fondatore della Grameen Bank, il progetto mira a sostenere quelle persone che, senza differenziazioni di genere, eta' o cittadinanza, hanno passione, idee e desiderio di creare una piccola realta' imprenditoriale capace di contribuire al proprio benessere ed allo sviluppo locale. Grazie ad un accordo tra Regione Toscana, il sistema bancario e Fidi Toscana vengono concessi finanziamenti a coloro che non hanno garanzie fino a 15.000 euro. SMOAT offre inoltre alle neo imprese e a quelle con meno di 36 mesi di vita, anche una serie di servizi gratuiti utili allo start-up d'impresa.

- **La Commissione Etica Regionale (CER)** – è uno degli elementi fondamentali delle azioni di Fabbrica Ethica, costituito per la condivisione e la collaborazione multistakeholder. La Commissione Etica Regionale (CER) nasce nel maggio del 2003 e, visti i risultati, viene introdotta nella LR17/2006 per mettere insieme i rappresentanti economici, istituzionali e della società civile interessati al tema della responsabilità sociale delle imprese. La CER rappresenta, quindi, un laboratorio sperimentale di co-progettazione di soluzioni applicative per le piccole imprese, predominanti nello scenario produttivo. Inoltre si adopera come luogo di proposta e definizione di nuove regole condivise all'interno dei progetti autoprodotti che mirano alla disseminazione della responsabilità sociale tra più attori sociali possibili, per realizzare uno sviluppo armonioso. Quest'ultimi, attraverso la CER, sono invitati a proporre idee, formulare pareri riguardo alle proposte regionali, portare l'esperienza, le competenze acquisite e le reti di relazioni, in modo che ognuno sia a sua volta portavoce di altre realtà.

- **La Legge regionale 17/2006** – La RSI è stata inserita tra i principi fondamentali sanciti dallo Statuto Regionale approvato nel 2004. Nel maggio del 2006 la Toscana ha deciso di emanare una legge regionale che rendesse evidente e più forte il proprio impegno per la diffusione di uno sviluppo economico orientato alla responsabilità sociale. La tracciabilità sociale della filiera produttiva è vista come il cuore di ogni azione di responsabilità sociale, affinché in tutti i luoghi e in tutti gli step produttivi siano rispettati, implementati e sviluppati i diritti umani, sociali, economici e del lavoro riconosciuti dalle normative nazionali, europee e internazionali. La Regione promuove, quindi, la tracciabilità sociale come obiettivo da perseguire per la valorizzazione, l'innovazione, la competitività delle imprese e il consolidamento occupazionale del proprio sistema economico.

- Partecipazione della Regione Toscana al **progetto di cooperazione internazionale “erik action”**-
 La regione Toscana ha collaborato con 10 regioni dal 2008 al 2010 in un progetto volto a migliorare l'efficacia dello sviluppo regionale e delle politiche per l'innovazione connesse allo sviluppo della RSI. Il progetto ha portato allo sviluppo di piani d'azione per lo scambio di buone pratiche tra i partner

5.2.LA RICERCA SULLA RSI IN ITALIA

Non è facile creare una mappatura dello stato della ricerca in Italia sulla responsabilità sociale d'impresa. Le difficoltà nascono dalla necessità di distinguere tra diverse tipologie di ricerca condotte da istituti pubblici e privati con portate territoriali differenti. Il panorama, dunque, risulta costellato da ricerche condotte dalle università (spesso di carattere locale), da quelle commissionate da istituti governativi, da quelle effettuate da associazioni imprenditoriali e di consumatori e, spesso non meno importanti, quelle nate nell'ambito di fondazioni e di organizzazioni private.

A livello istituzionale possono essere individuati due attori fondamentali per la ricerca sulla RSI:

- l' Italian Centre for Social Responsibility (I-CSR) che è stato creato proprio in risposta alle direttive europee e ha come sue funzioni principali la sensibilizzazione al tema della responsabilità sociale e il contributo alla ricerca nazionale ed internazionale sul tema. I suoi studi si focalizzano su quattro aree tematiche: salute e sicurezza sul lavoro; conciliazione vita-lavoro; formazione continua; bilateralità-partecipazione.
- il punto di contatto nazionale per la diffusione delle linee guida OCSE sulla responsabilità sociale delle imprese (PCN). Il PCN è l'organo creato dal Governo italiano per garantire che le *“Linee Guida destinate alle imprese multinazionali”*, elaborate dall'OCSE siano divulgate e messe in pratica nel migliore dei modi tramite azioni divulgative e studi sul tema.

E' da rilevare che nel corso degli anni anche L'ISTAT, il centro di ricerca quantitativa per eccellenza, si è avvicinato al tema della responsabilità sociale tanto che dal 2012 intende inserire nel censimento generale dell'industria domande relative all'atteggiamento verso la RSI.

Di seguito proponiamo una tavola (tavola 4) riassuntiva delle ricerche di maggiore rilevanza condotte sul tema dal 2005 ad oggi. La sintesi proposta non può essere considerata esaustiva in quanto ha l'intento di rilevare unicamente le ricerche istituzionali, quelle con una portata di carattere nazionale, quelle promosse da fondazioni e istituti pubblici o privati che abbiano una certa rilevanza nel mondo accademico.

Tavola 4: sintesi delle principali ricerche condotte dal 2005 ad oggi in Italia sul tema della RSI

Nome della ricerca	Istituto di ricerca e Committente	Anno di pubblicazione	Tema
People First! Le dimensioni del bilanciamento tra vita personale e professionale: le nuove prassi italiane	I-CSR	2011	La ricerca mirava ad individuare le best practice che organizzazioni pubbliche e private italiane hanno già messo in atto e consolidato per favorire e mantenere un migliore equilibrio tra impegni lavorativi e personali, con un conseguente beneficio della performance lavorativa. La ricerca ha analizzato: i 35 best place to work in Italia 2010 secondo la classifica stilata ogni anno da Great Place to Work Italia; 45 organizzazioni che si sono distinte per l'interesse dimostrato verso il tema e per le iniziative adottate a favore dei propri collaboratori
Misurare per gestire e creare valore per gli stakeholder: lo stato dell'arte e le prospettive future nella valutazione della Responsabilità Sociale d'Impresa	Attività di ricerca condotta dalla Università Bocconi per conto del PCN	2011	La ricerca mirava a due finalità: descrivere stato dell'arte e prospettive della misurazione della RSI e definire uno strumento da mettere, a tal fine, a disposizione delle imprese - soprattutto PMI; investigare le dinamiche di cambiamento in atto nella gestione relazionale della catena del valore.
Monitoraggio delle Politiche Regionali in materia di Responsabilità Sociale d'Impresa	Attività di ricerca condotta dall'I-CSR per conto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali	2010	L'obiettivo dell'indagine è consistito nella raccolta di leggi, delibere e altri provvedimenti regionali o provinciali, accanto a progetti di particolare rilevanza, eventualmente condotti in un quadro di sinergia pubblico-privato pubblico-non profit che abbiano affrontato in una prospettiva di Corporate Social Responsibility i seguenti temi nel periodo 2005-2010: salute e sicurezza sui luoghi di lavoro; conciliazione famiglia-lavoro; pari opportunità. Si è inteso capire se, e con quali strumenti, le Regioni e le Province Autonome italiane abbiano posto in essere meccanismi incentivanti o iniziative di altro tipo tese a favorire l'adozione di pratiche migliorative rispetto a quanto già previsto dalla legge nelle tre materie sopra indicate.
La Responsabilità Sociale d'Impresa nel quadro delle 'Linee Guida OCSE destinate alle imprese multinazionali' – Un focus sulle piccole e medie imprese	Attività di ricerca condotta dalla LUISS Guido Carli per conto del PCN	2010	La ricerca è volta a comprendere come la RSI permetta alle PMI di creare valore per sé e per i propri <i>stakeholders</i> , attraverso l'analisi delle determinanti e delle modalità di adozione delle pratiche di sostenibilità da parte di queste imprese, nonché ad inquadrare lo stato dell'arte e le prospettive in tema di misurazione e rendicontazione della RSI.
Le linee guida OCSE: valore per i territori, le imprese e la pubblica amministrazione	Attività di ricerca condotta da Alma Mater – Università di Bologna- per conto del PCN	2010	L'attività di ricerca costituisce il seguito di un percorso di sensibilizzazione e promozione delle Linee Guida OCSE alle istituzioni locali, avviato per conto del PCN già dal 2008, e destinato a molteplici organi istituzionali territoriali (Regione, Sportelli Unici per le Attività Produttive, Comuni, Province, Associazioni di Categoria, Università). Il progetto si articola in 3 attività: 1) Promozione e divulgazione delle Linee guida OCSE tramite seminari personalizzati in relazione alla tipologia dei tessuti economico-produttivi regionali e provinciali interessati, rivolti ad organi di governo locali e Università; 2) attivazione di un progetto di ricerca finalizzato ad indagare il livello di conoscenza e applicazione delle Linee Guida nel distretto ceramico di Modena, a reperire indicazioni utili all'elaborazione di strategie volte a favorire la generazione di ricchezza socio-ambientale, la diffusione di strumenti per generare e gestire la competitività; 3) assistenza e supporto metodologico e tecnico al progetto che la Regione Lazio ha deciso di porre in essere, inerente all'inserimento, all'interno di bandi ed avvisi regionali, di criteri di premialità etica legati ai principi sostenibili delle Linee Guida OCSE.

Nome della ricerca	Istituto di ricerca e Committente	Anno di pubblicazione	Tema
L'implementazione della CSR nei rapporti di filiera delle piccole e medie imprese: un'analisi quantitativa del contesto italiano	Attività di ricerca condotta dall'Università Bocconi per conto del PCN	2010	La ricerca è finalizzata all'analisi delle modalità attraverso cui le piccole e medie imprese stanno rispondendo alle sfide della sostenibilità nelle relazioni di filiera. Il progetto verte sull'investigazione degli effetti, dei costi e benefici associati all'adozione di comportamenti, pratiche e strategie di responsabilità sociale, al fine di identificare le condizioni che favoriscono e ostacolano la diffusione, tra le PMI, di modelli relazionali basati su innovazione, responsabilità e creazione congiunta di valore.
L'impegno sociale delle imprese in Italia	Attività di ricerca condotta da SWG per conto dell'Osservatorio Socialis di Errepi Comunicazione	2010 (ultima edizione)	Ricerca periodica sull'impegno delle imprese nel campo della Responsabilità sociale d'impresa con individuazione delle iniziative, delle modalità di attuazione, degli investimenti economici, della percezione della rsi.
CSR Manager e Direttore del Personale. Un'alleanza per la gestione sostenibile delle Risorse Umane	ISVI e ALTIS	2010	La ricerca pone l'attenzione alle attività connesse all'implementazione dei principi della sostenibilità nella gestione delle risorse umane. La ricerca ha quindi approfondito la collaborazione esistente tra Direttori delle Risorse Umane (HR manager) e il responsabile della Corporate Social Responsibility (CSR manager) per l'introduzione della sostenibilità tra gli obiettivi, i processi e le iniziative indirizzate alle risorse umane. La ricerca si compone di due sezioni: la prima affronta i giudizi di CSR e HR manager in merito a cosa significhi integrare la sostenibilità nella gestione delle Risorse Umane; la seconda approfondisce le modalità con cui i CSR e gli HR manager cooperano per lo sviluppo della sostenibilità nell'ambito delle risorse umane.
La leva competitiva della responsabilità sociale nelle piccole e medie imprese	Centro Studi Philanthropy	2010	La ricerca intende, come primario obiettivo, indagare la tematica della comunicazione della RSI attuata dalle PMI; in particolare quali progetti di RSI le PMI decidono di comunicare, come li comunicano e con quali risultati. Nello specifico vengono indagate le motivazioni che hanno spinto le imprese a comunicare la propria RSI, gli strumenti utilizzati, le difficoltà affrontate e superate e, infine, i benefici ricavati dal sistema di comunicazione attuato.
A Sustainability Compass- A survey on Executive's Agenda	Det Norske Veritas e Università Bocconi	2009	L'obiettivo di questa ricerca è comprendere le aspettative del management e le prospettive di sviluppo delle attività di Corporate Responsibility (o CR) in una logica di sostenibilità, da parte di imprese di tutto il mondo con un focus particolare sulle imprese Italiane. L'indagine è stata svolta durante i mesi di settembre e ottobre 2009 su un campione di 6.781 imprese Wordwilde (di cui 2.129 italiane) a cui è stato somministrato un questionario con la metodologia CAWI (Computer Assisted Web Interview) indirizzato agli imprenditori e al top management delle stesse.
L'orientamento alla responsabilità sociale delle imprese italiane. Una ricognizione sulle imprese aderenti al Global Compact	Global Compact Network Italy	2009	La Segreteria tecnica del Global Compact Network Italia (GCNI) ha portato a termine una ricognizione sulla policy, i programmi e le attività di corporate citizenship delle aziende italiane aderenti all'iniziativa attraverso una analisi dei prodotti di comunicazione utilizzati dalle stesse per rendere conto ai propri interlocutori delle proprie politiche (sito internet istituzionale, documenti di rendicontazione sociale e/o ambientale, ecc). L'obiettivo di questa operazione è stato quello di delineare gli elementi caratterizzanti la policy di cittadinanza d'impresa delle aziende italiane che aderiscono all'iniziativa, al fine di raccogliere informazioni utili alla programmazione di attività che contribuiscano a rendere il Global Compact delle Nazioni Unite (UNGC) uno strumento cogente per la riforma del modo di essere dell'impresa e dei suoi stessi stakeholder sul territorio nazionale
Csr manager: Quali competenze? Quale futuro?	ISVI e ALTIS	2009	Il tema della ricerca riguarda il ruolo del CSR Manager. In particolare l'attenzione si è focalizzata sul ruolo e le competenze che il CSR Manager ha attivato in relazione a specifici progetti realizzati dalle rispettive aziende nelle cosiddette aree "hard" (logistica, operations e supply chain) e sulla relazione tra queste competenze e le performance di progetto.

Nome della ricerca	Istituto di ricerca e Committente	Anno di pubblicazione	Tema
Comitati multistakeholder e responsabilità sociale d'impresa	I-CRS	2009	La ricerca ha l'obiettivo di analizzare uno degli strumenti di stakeholder engagement a disposizione delle organizzazioni: "i comitati multi-stakeholder".
Formazione Manageriale e CSR: Indagine sulle recenti tendenze nell'insegnamento della CSR. Nord America, Europa, Italia a confronto.	I-CRS	2009	La ricerca ha l'obiettivo di analizzare ed evidenziare come le Università nord americane, europee, ed italiane si stanno muovendo nella Formazione Manageriale e CSR: Indagine sulle recenti tendenze nell'insegnamento della CSR. Nord America, Europa, Italia a confronto.
I comportamenti responsabili delle imprese in materia di ICT. Linee Guida.	I-CRS	2009	L'obiettivo del progetto di ricerca è quello fornire consapevolezza sulle scelte delle imprese circa la spesa informatica e gli strumenti per operarle in modo responsabile, coerentemente con la disciplina della responsabilità sociale di impresa. Il principale risultato che viene presentato è un elenco di linee guida, di natura non prescrittiva, che vanno viste nell'ottica della formazione di un approccio critico rispetto ai bisogni e al modo di soddisfarli tramite un corretto utilizzo della spesa informatica
La Salute e Sicurezza sul lavoro nelle piccole e medie imprese italiane, un approccio socialmente responsabile.	I-CRS	2009	La ricerca è stata elaborata con il proposito di: identificare gli aspetti normativi e volontari nell'ambito della salute e sicurezza sul lavoro; esaminare gli indici sulla salute e sicurezza presenti negli archivi amministrativi di istituzioni italiane che si occupano di questo tema; realizzare uno strumento di monitoraggio e comparazione delle buone pratiche nelle PMI italiane.
Governance e responsabilità sociale. Analisi sull'applicazione dei Codici Etici d'impresa in Italia.	Fondazione Unipolis	2009	Lo studio intende analizzare l'impatto che ha avuto l'introduzione dei Codici Etici in Italia e rispondere ai seguenti quesiti: 1) l'adozione di tali strumenti ha migliorato la gestione e i sistemi di verifica interna dell'impresa? 2) L'applicazione del Codice Etico promuove di fatto comportamenti virtuosi e penalizza atteggiamenti devianti all'interno dell'impresa? 3) L'introduzione dei Codici Etici ha favorito l'adozione di comportamenti socialmente più responsabili da parte dell'impresa in relazione agli stakeholder interni ed esterni? 4) Dopo quindici anni di attività volta all'introduzione di strumenti di responsabilità sociale, è cambiata e come la cultura d'impresa?
Incentivi pubblici alle imprese: un possibile strumento di supporto per la diffusione della CSR.	Attività di ricerca condotta da I-CRS per conto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali	2009	Lo scopo della ricerca consiste nel delineare lo stato dell'arte delle politiche di incentivazione messe a punto dalle autorità pubbliche sia a livello europeo che a livello nazionale, volte a promuovere e diffondere le pratiche di CSR. L'attenzione è stata indirizzata verso gli incentivi finanziari forniti dalle autorità pubbliche per promuovere tra le imprese locali la diffusione di pratiche di CSR rivolte alle risorse umane e l'integrazione del concetto di accountability.
Il management della CSR nelle imprese quotate italiane. Scelte strategiche e soluzioni organizzative	Attività di ricerca condotta da CSR Manager Network e ISVI con patrocinio di ALTIS	2008	Quale il ruolo e quale il destino delle unità organizzative che nelle grandi imprese quotate in Italia sono dedicate alla CSR? Questa è la domanda al centro del Rapporto di ricerca 2008 del CSR Manager Network Italia, realizzato con il supporto di ALTIS e ISVI. La ricerca si è focalizzata sulle imprese italiane quotate. I dati sono stati elaborati in base a 62 imprese.
Politiche di csr promosse dalle istituzioni e dalle associazioni imprenditoriali in Italia lavoro e qualità della vita.	Osservatorio Operandi	2008	La ricerca è frutto di un monitoraggio congiunto delle iniziative intraprese da Istituzioni Pubbliche e Associazioni di Categoria finalizzate a promuovere e diffondere l'adozione di comportamenti riconducibili alla Corporate Social Responsibility (CSR) tra le aziende operanti in Italia. In particolare si è inteso indagare l'impegno di tali enti e organizzazioni in termini sia di intensità (numero di iniziative e atti normativi e deliberativi) sia di qualità (natura delle iniziative intraprese) per individuare la rilevanza attribuita ai temi della CSR.

Nome della ricerca	Istituto di ricerca e Committente	Anno di pubblicazione	Tema
Globalizzazione, delocalizzazione produttiva delle imprese italiane e politiche di salvaguardia e valorizzazione dei diritti umani.	I-CRS	2008	Obiettivo della ricerca era lo studio delle imprese italiane di fronte alla globalizzazione e le loro strategie di delocalizzazione, analizzandone, in particolare, l'impatto sulla qualità dei lavori creati, principalmente nei paesi di destinazione, e identificando gli ostacoli alla diffusione di approcci orientati alla CSR.
CSR e gli approcci alle Partnership Pubblico-Privato.	I-CRS	2008	La ricerca ha inteso descrivere l'approccio italiano alle collaborazioni multisettoriali realizzate tra Pubbliche Amministrazioni e Aziende Private e tra Pubbliche Amministrazioni, Aziende e Terzo Settore al fine di promuovere progetti con finalità sociali che attuino i principi della CSR. Si esaminano gli esempi concreti forniti da 22 aziende mediante compilazione di survey on-line ed interviste dirette, approccio analogo è tenuto per raccogliere le esperienze delle Pubbliche Amministrazioni. L'analisi condotta ha consentito di proporre alcune linee guida per la realizzazione delle partnership "responsabili".
Piccole e Medie Imprese e CSR La CSR come leva di differenziazione	ISVI e ALTIS	2007	La ricerca presentata intende rispondere alle seguenti domande: La CSR può costituire una leva di differenziazione per le PMI? Se sì, attraverso quali forme? Quali percorsi culturali/strategici inducono le PMI verso la valorizzazione della CSR in chiave competitiva? Dato il carattere esplorativo della ricerca, la metodologia prescelta è stata quella dell'analisi di casi. Il campione oggetto di indagine è costituito da 12 PMI italiane, riconosciute quali casi eccellenti di gestione della CSR. Le imprese sono state selezionate tra quelle candidate ai premi Sodalitas Social Award degli ultimi anni – nella categoria PMI, tra le aziende individuate come best practices dal Ministero del Welfare e tra le aziende segnalate da tutti gli appartenenti al CSR Manager Network Italia. Le 12 imprese appartengono a settori diversi e sono localizzate al Nord, al Centro e al Sud Italia.
Lavoro interinale: la Responsabilità Sociale delle agenzie per il lavoro.	I-CRS	2007	La ricerca propone uno studio sulla percezione degli stakeholder di cinque delle maggiori Agenzie per il Lavoro in merito alle responsabilità sociali che tali Agenzie hanno nei loro confronti e, più in generale, nei confronti della società.
La supply chain nei Bilanci CSR 2007 delle società quotate.	Osservatorio Bilanci CSR	2007	Oltre a fare una mappatura dei bilanci CSR pubblicati dalle società quotate MIBTEL, la ricerca ha approfondito tematiche quali: l'integrità nella relazione con i fornitori; la sostenibilità lungo la catena di fornitura, sotto il duplice aspetto degli impegni assunti dal committente e delle attese verso i fornitori; la qualità della rendicontazione della gestione responsabile della supply chain attraverso il bilancio CSR, sotto il triplice profilo del livello di disclosure, di rilevanza e di rendicontazione dei risultati dell'impegno in tale ambito.
Responsabilità Sociale d'impresa nel sistema confindustria	Confindustria	2006	Indagine lanciata da Confindustria per sondare come la responsabilità sociale d'impresa viene intesa dalle organizzazioni associate e per fornire un quadro di riferimento a possibili azioni successive.
Il CSR manager nelle imprese italiane	ISVI	2006	L'obiettivo dell'analisi è stato quello di individuare le caratteristiche, i compiti e il posizionamento nella struttura organizzativa dei CSR Manager in Italia.
Il primo rapporto FERPI sulla comunicazione sociale responsabile	Osservatorio Ferpi	2006	Realizzata nell'ambito dell'Osservatorio Ferpi sulla Comunicazione Socialmente Responsabile con il contributo di BNL, l'indagine si è focalizzata sullo stato della comunicazione di CSR in Italia coinvolgendo un campione di 120 comunicatori di imprese medio-grandi (private, pubbliche e cooperative), di 120 stakeholder tecnici e un campione di 1200 cittadini.

Nome della ricerca	Istituto di ricerca e Committente	Anno di pubblicazione	Tema
La responsabilità sociale delle imprese e gli orientamenti dei consumatori	Unioncamere	2005	La ricerca si inserisce tra le attività promosse dal sistema delle Camere di Commercio italiane per la diffusione della cultura della responsabilità sociale in Italia e risponde all'esigenza di monitorare nel tempo i comportamenti seguiti dalle imprese nell'ambito della CSR (Corporate Social Responsibility). Oltre che sul versante delle aziende (in particolar modo quelle di piccole e medie dimensioni, inserite in un campione di indagine composto nel complesso da 2.000 imprese), in questo studio il tema viene affrontato anche dal punto di vista dei consumatori, provando a valutare il potenziale di "acquisto responsabile" degli italiani attraverso una rilevazione svolta su 1.500 famiglie.
Sbilanciati	Adiconsum patrocinato dalla Direzione Generale Lavoro e Affari Sociali della Commissione Europea	2005	Nell'ambito del progetto europeo SA&CO (Social Accountability and Consumers), l'associazione dei consumatori Adiconsum ha condotto uno studio sui bilanci sociali pubblicati da 21 aziende italiane (Acea, Agac, Autostradeper l'Italia S.p.A., Banca nazionale del lavoro, Banca popolare etica, Banca popolare di Milano, Carrefour, Coop nord-est, Edison, Enel, Granarolo, Hera, Met.ro, Monte Paschi di Siena, Ras assicurazioni, San Paolo IMI, Telecom Italia, Unicredit Banca, Unipol, Vodafone e Wind), scelte in rappresentanza dei settori bancario, assicurativo, erogazione di servizi pubblici, distribuzione dei beni di consumo. Lo scopo di questo studio era capire chi e come avesse scelto di concretizzare nel bilancio sociale questa occasione di trasparenza verso il consumatore, scegliendo di comunicare anche a quest'ultimo l'impegno di CSR dell'impresa nella sua globalità.
Scegliere il bene: indagine sul consumo responsabile	Iref e ACLI	2005	Indagine sul consumo responsabile in relazione a: consumo critico; commercio equo e solidale; stili di vita basati sulla sobrietà del consumo; finanza etica; altre forme di consumo responsabile.

Volendo analizzare le ricerche riportate nella tavola 4 si possono individuare tre tipologie di ricerche distinte per scopo:

- ricerche esplorativo/descrittive: studi il cui intento è descrivere uno o più aspetti della responsabilità sociale d'impresa tramite l'analisi qualitativa e quantitativa di fattori che concorrono ai fenomeni, piuttosto che tramite l'approfondimento di casi aziendali o, ancora, approfondendo le *best practice* del settore;
- ricerche mirate alla diffusione di linee guida o standard di misurazione: studi che partono spesso da ricerche di tipo descrittivo per ricostruire lo stato dell'arte di un determinato aspetto della RSI ma che mirano alla creazione di strumenti per la misurazione del fenomeno o all'individuazione di linee guida che possano aiutare le organizzazioni ad adottare un comportamento responsabile;
- ricerche con lo scopo di diffusione e sensibilizzazione delle tematiche: si tratta di studi che prevedono seminari, convegni, ideazione di strumenti di comunicazione. Spesso nascono dalla necessità di documentare progetti di sensibilizzazione o di approfondire le tematiche rispetto alle quali si avvia una fase di comunicazione rivolta alle stesse organizzazioni.

Una sola ricerca, ovviamente, può perseguire più di uno scopo ma tutti gli studi riportati possono essere classificati in una di queste categorie.

Questa suddivisione permette di individuare quali sono gli indirizzi della ricerca, ossia gli approcci e i temi che in Italia godono di un maggiore interesse e rilievo.

Va subito notato come la maggior parte delle ricerche rientrano nel carattere puramente esplorativo e descrittivo con una forte prevalenza di ricerche basate sull'analisi di casi aziendali e *best practice*.

Guardando alla ricerca italiana nella prospettiva delle indicazioni Europee si può notare che l'interesse per la piccola e media impresa è stato accolto e approfondito e questo vale, anche se in modo più parziale, anche per la necessità di studi dedicati ai parametri di misurazione e alle linee guida. A mancare in modo evidente, però, un approccio alla responsabilità sociale d'impresa orientata alla ricerca-azione e all'attenzione per una visione della RSI introiettata nei processi strategici dell'organizzazione. Molte delle *best practice* prese in considerazione, infatti, fanno riferimento ad iniziative *spot* delle imprese quando non a pura filantropia. Manca, non solo nel tessuto economico-sociale, ma anche nella visione dei ricercatori una immagine olistica della responsabilità sociale nell'impresa: non si rilevano ricerche che siano state in grado di evidenziare come il comportamento responsabile possa integrarsi nei processi interni dell'organizzazione. Da questo deriva anche il numero limitato di ricerche dedicato al tema della gestione delle risorse umane se si escludono quelle che fanno riferimento ad elementi in parte normati come la sicurezza sui luoghi di lavoro o le pari opportunità.

5.3. CRITICITÀ E PUNTI IRRISOLTI

Abbiamo visto come il concetto di responsabilità sociale delle imprese sia stato oggetto di un lungo dibattito accademico ed istituzionale che si è ridefinito nel corso degli anni in base al contesto storico, economico, sociale e culturale. In seguito all'emergere dei problemi ambientali e di uguaglianza sociale le imprese sono considerate gli attori principali per avviare la nuova visione dello sviluppo economico sostenibile, che per essere tale deve includere le esigenze ambientali e sociali. A livello nazionale la CSR non è ancora considerata come un modello sistematico per favorire lo sviluppo organizzativo e sociale del territorio in cui opera l'impresa. Molte ricerche⁴⁶, infatti, mettono in luce che le imprese italiane contribuiscono al benessere sociale ed ambientale in modo informale e spesso spontaneistico, cioè esse adottano comportamenti socialmente responsabili nei confronti dei propri dipendenti o della comunità in cui operano senza esserne consapevoli e non conoscendo bene cosa significhi CSR. Altre ricerche⁴⁷, invece, evidenziano come i clienti siano disposti a pagare di più qualora il servizio o prodotto offerto dall'impresa sia ispirato da un comportamento socialmente responsabile, ritenendo che le imprese debbano contribuire alla risoluzione dei problemi della società.

Da una analisi complessiva della situazione italiana è possibile individuare due ordini di problemi: quelli connessi all'azione politica e quelli, in un certo senso conseguenti, legati allo stato di maturità delle imprese rispetto ai temi della responsabilità sociale d'impresa.

Rispetto al primo ordine di difficoltà bisogna evidenziare che:

- il governo italiano non è dotato di linee guida chiare sulle priorità da assegnare ai diversi ambiti di applicazione della Responsabilità sociale d'impresa. Ciò comporta una frammentarietà delle azioni messe in campo e, soprattutto, la mancanza di una visione a lungo termine di carattere strategico;
- molti paesi dell'Unione Europea non sono dotati di piano di azione strategici di livello nazionale sul tema della RSI. Tuttavia si nota come, tra questi, siano presenti casi importanti di successo nella promozione del comportamento responsabile delle organizzazioni. Questo successo è dovuto alla scelta degli stati di agire anche attraverso lo strumento normativo per la diffusione della RSI. L'Italia, invece, pur essendo forte di un sistema di diritto commerciale e di diritto del lavoro molto avanzato, ha più volte ribadito il carattere di "volontarietà" della RSI, rifiutando di prendere, a livello nazionale, iniziative vincolanti da un punto di vista legislativo nei confronti delle organizzazioni;
- alla mancanza di iniziative strategiche da parte delle istituzioni nazionali si contrappone un panorama attivo ed impegnato delle istituzioni locali. Queste ultime non solo sono protagoniste di progetti di interesse Europeo ma, spesso, hanno inciso in modo normativo

⁴⁶ Si ci riferisce alle ricerche condotte dalla Fondazione per la Diffusione della Responsabilità Sociale delle Imprese.

⁴⁷ "Sbilanciati", ricerca Adiconsum, 2005; "La responsabilità sociale delle imprese e gli orientamenti dei consumatori", Ricerca Unioncamere Italia, 2007; " Per una filiera sostenibile. Il punto di vista di imprese e consumatori", indagine condotta da GfK Eurisko su commissione della fondazione Sodalitas, "La responsabilità sociale delle imprese e gli orientamenti dei consumatori, Indagine Unioncamere del 2005.

sul comportamento delle imprese. Questa constatazione è affiancata, però, a una incapacità di valorizzare queste iniziative territoriali nell'intera nazione;

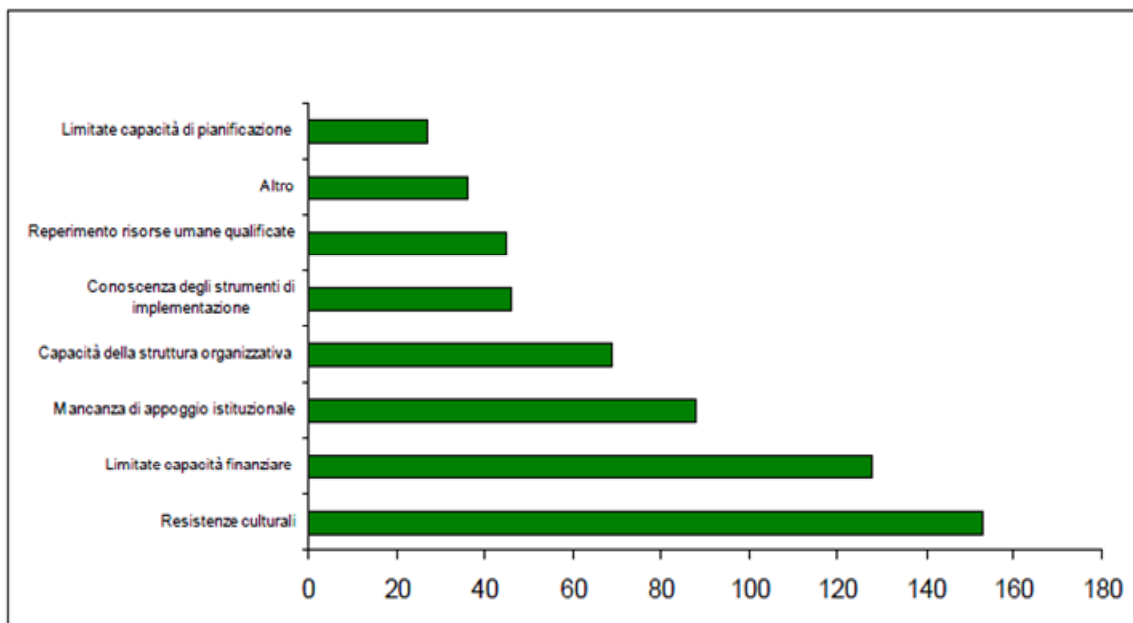
- le iniziative promosse dal Governo italiano sono spesso di carattere puramente informativo e poco orientate a dare strumenti e agevolazioni reali alle organizzazioni;
- la ricerca promossa sul tema della RSI rischia spesso di essere frammentaria e poco sinergica. Ancora più problematico l'impegno di ingenti risorse per ricerche di carattere puramente conoscitivo e prive di aspetti sperimentativi che consentano una azione concreta di sostegno alle organizzazioni.

Per quanto riguarda la maturità delle imprese in relazione alla responsabilità sociale d'impresa le principali criticità all'implementazione della CSR possono essere sintetizzate nel modo seguente:

- percezione distorta della CSR dovuta ad una carenze di informazione e comunicazione che impedisce la reale applicazione e diffusione della cultura della CSR. Spesso la RSI viene percepita come strumento finalizzato solo a migliorare l'immagine dell'impresa senza compiere un'attenta analisi, a monte, delle effettive esigenze della azienda. Tale analisi può attuarsi tramite l'introduzione di metodologie specifiche, basate sulla sperimentazione di pratiche di CSR e sulle pratiche di riflessione in base all'esperienza;
- mancanza di competenze per elaborare e comunicare visioni sulle possibilità concrete offerte dalla CSR, quindi sulle capacità di vedere oltre per intraprendere un processo di sviluppo a medio-lungo-termine. Si tratta di supportare le aziende ad acquisire strumenti per indagare le loro necessità di sviluppo rispetto alle sfide che i cambiamenti socio-economici prospettano, ma anche rispetto alle opportunità che possono derivare dalle trasformazioni del mercato globale e dall'inserimento degli aspetti sociali ed ambientali all'interno delle loro prassi aziendali;
- scarsa conoscenza del tessuto produttivo locale, che si differenzia in base alle caratteristiche del territorio, settore e/o filiera, aggregati e dimensioni (dalle specializzazioni produttive delle diverse regioni, alle connotazioni storiche, geografiche, culturali etc...). Queste caratteristiche se approfondite possono essere utili per proporre modalità di realizzazione della CSR ad hoc rispetto alle priorità dei problemi specifici, che riguardano non solo lo sviluppo economico, ma anche una maggiore coesione sociale.

Le criticità appena esposte per il contesto italiano trovano una conferma nel recente studio commissionato dal PCN e svolto nel 2009 dal titolo *“la responsabilità sociale nel quadro delle linee guida OCSE per le imprese multinazionali. Focus sulle PMI”*.

Di seguito riportiamo un grafico che illustra i fattori che, secondo le stesse aziende, ostacolano lo sviluppo della RSI.



Fonte: rapporto di ricerca "la responsabilità sociale nel quadro delle linee guida OCSE per le imprese multinazionali. Focus sulle PMI" a cura del PCN e della LUISS Guido Carli

Fig. 5: I fattori che ostacolano la RSI

Fonte: rapporto di ricerca "la responsabilità sociale nel quadro delle linee guida OCSE per le imprese multinazionali. Focus sulle PMI" a cura del PCN e della LUISS Guido Carli

Tra le variabili che impattano negativamente sulla capacità delle imprese di piccola e media dimensione di sviluppare politiche di responsabilità sociale nei rispettivi contesti aziendali quella più rilevante è costituita dalle resistenze culturali. Ciò è direttamente collegata a due fattori:

- non consapevolezza, diffusa, dell'importanza di determinate azioni di Responsabilità Sociale non soltanto per la competitività aziendale ma anche per il benessere della società.
- atteggiamento culturale sostanzialmente passivo nei confronti di tematiche aventi rilevanza sociale (es. scarsa partecipazione ad eventi ed iniziative finalizzate a sensibilizzazione/informazione esterna).

Oltre alle limitazioni di tipo finanziario a cui sono soggette le piccole e medie imprese, si registra una mancanza di appoggio istituzionale legato principalmente a:

- scarso supporto operativo, anche attraverso lo sviluppo di strumenti concreti (es. strumenti di rendicontazione e gestione) e/o di formazione, esplicitamente sviluppati per e rivolti alle piccole e medie imprese;
- mancanza di politiche di promozione e incentivazione – anche finanziaria – per supportare le imprese di modesta dimensione nell'adozione di sistemi di RSI.

6. RIFLESSIONI CONCLUSIVE E PROPOSTA PROGETTUALE

6.1. RIFLESSIONI CONCLUSIVE

L'analisi dei documenti e delle iniziative nazionali e internazionali fin qui esposta, permette di disegnare una mappa delle criticità in materia di responsabilità sociale dell'organizzazione. Criticità che si possono evidenziare sia dal punto di vista della ricerca in materia, sia in relazione alle politiche a livello nazionale, europeo e internazionale.

Dal punto di vista della ricerca si evidenzia come:

- sia a livello europeo che italiano non sono state proposte ricerche mirate a identificare il collegamento esistente tra il comportamento responsabile delle organizzazioni, lo sviluppo organizzativo e le capacità innovative; manca, in sintesi, una attenzione all'implementazione della responsabilità sociale all'interno della governance organizzativa;
- il panorama europeo e italiano è costellato da ricerche di natura prevalentemente descrittiva, manca un orientamento alla ricerca-azione quale strumento ideale per approfondire e implementare l'integrazione della responsabilità sociale nei processi interni dell'organizzazione e, non meno, nei confronti di tutti gli stakeholders esterni. Questo fa sì che ci sia un netto scollamento tra la ricerca e la politica e, non meno allarmante, tra le necessità di supporto reclamate dalle organizzazioni e le potenzialità degli strumenti di ricerca.

Dal punto di vista delle politiche si evidenzia come:

- le iniziative a livello internazionale mancano spesso di strumenti di controllo che permettano di rendere le linee guida che le aziende volontariamente sottoscrivono maggiormente vincolanti;
- la politica europea ha fatto della responsabilità sociale delle organizzazioni uno degli asset fondamentali del suo sviluppo economico e sociale; al contempo, però, gli Stati che la compongono mostrano una forte disarmonia sul tema: da Stati che hanno introdotto dispositivi legislativi per recepire le linee guida europee a Stati che considerano la RSO un campo necessariamente deregolamentato perché volontario; questa frammentarietà degli Stati membri nelle politiche di responsabilità costituisce un freno alla messa in atto concreta delle intenzioni politiche comunitarie;
- l'Italia ha deciso di sposare una idea di responsabilità sociale strettamente collegata alla volontarietà delle organizzazioni; le iniziative messe in atto per stimolare l'assunzione di responsabilità sono numerose, ma di carattere estremamente frammentario; manca un piano strategico in tema di responsabilità sociale e la capacità di capitalizzare esperienze di successo (anche di natura legislativa) attuate dai governi locali; l'invito della Commissione Europea dell'ottobre 2011 a sviluppare piani strategici di azione si spera possa essere accolta dall'Italia che, al momento, non si è mossa in questa direzione.

Pur non essendo nello scopo di questo paper esplorare il dibattito socio economico sul tema della RSO è bene evidenziare le tematiche chiave sulle quali ricerche e sperimentazioni si dovrebbero sempre più concentrare in futuro.

Ci troviamo in questo periodo davanti ad una crisi del “sistema mondo”, come lo ha definito Luciano Gallino⁴⁸, ossia di un sistema planetario che non ha più confini territoriali o economici e che, tramite le tecnologie, lo sviluppo delle imprese trans nazionali, gli scambi commerciali, i prodotti culturali di massa, ha generato una interconnessione tra economie, mercato del lavoro e cultura di quasi tutte le società del mondo. In particolare negli ultimi decenni l’affermarsi del capitalismo finanziario (basato sull’estrazione del valore dal denaro) su quello industriale (basato sulla produzione del valore da materie prime) ha portato ad un depauperamento del lavoro produttivo favorendo progressivamente forme virtuali di accumulazione di capitale con ricadute disastrose sul lavoro sia in termini di occupazione, di precarietà che in termini di welfare. Si tratta quindi di una crisi di tipo culturale: ad essere messi in discussione sono i valori di questa società, i suoi modelli di azione, le teorie che hanno ispirato il sistema e la politica.

Non si può parlare di responsabilità sociale delle organizzazioni senza guardare alla civiltà che ha generato l’irresponsabilità e senza avere percezione del fallimento multidimensionale a cui un certo modo di “fare organizzativo” ha portato creando un ampio sistema di potere che ha influenzato pesantemente anche la politica, asservendola ai suoi bisogni.

E’ chiaro che un percorso di RSO debba passare in primis ad un ritorno equilibrato all’economia reale, alla produzione di beni e servizi, quali fattori che danno identità al “fare “ organizzativo.

Un secondo passaggio necessario consiste nel coinvolgere attivamente gli individui nello sviluppo dei processi organizzativi. E’ da considerare che l’impresa trae la sua legittimazione non dalla capacità di mercificare mondo e uomini, bensì da quella di realizzare oggetti ed attività realmente utili alla vita degli uomini, testimoniando così il “significato” di una civiltà umana. In tal senso si ritiene etico offrire la possibilità a chi lavora di fare un’importate esperienza di “creazione di sé e del mondo”, come sostiene Francesca Novara, chiarendo che “l’io lavorativo non cresce se non attraverso la riuscita nello sforzo di conoscere e fare, ha bisogno di confrontarsi con il difficile, non si appropria del lavoro quando, nella definizione di Sennet, l’intelligenza è operativa piuttosto che riflessiva e autocritica”.

Questi due passaggi dovrebbero essere gli elementi cardine per definire forme efficaci di Responsabilità Sociale delle Organizzazioni, che potranno garantire uno sviluppo strategico di tipo multidimensionale.

Per andare in tale direzione è utile trarre ispirazione dalla brillante esperienza realizzata da Adriano Olivetti che si rifà alla visione aristotelica per la quale l’agire economico è inserito nella catena etico-teleologica che lo finalizza al “bene comune”: è una forma dell’agire etico ed è incluso in questo; il nuovo emerge da ciò che è stato ed è un’opera collettiva durante la quale si apprende facendo e si diviene agendo. Per Adriano, scopo dell’impresa, impegnando adeguate risorse, è quello di costruire prodotti utili per il mondo in cui opera, mantenendo la

propria autosufficienza con il profitto e distribuendo ricchezza; da tale impostazione derivano ricadute positive sul territorio per una crescita integrata dei sistemi, o meglio, per la costruzione delle comunità. Questa prospettiva culturale ha animato Adriano Olivetti e la sua brillante opera, che ha proposta la visione sistemico-complessa dell'organizzazione sostenuta da un approccio sperimentale al cambiamento che dava la possibilità, nella prospettiva dell'action research, di "apprendere ad apprendere" rendendo esplicita nella riflessione la conoscenza implicita nell'azione.

Nel percorso verso la RSO si tratta quindi di promuovere un forte cambiamento culturale, che si può esprimere sinteticamente nei seguenti elementi:

- la necessità del ritorno all'economia reale basata sulla produzione di beni e servizi utili alla società;
- l'adozione di metodi sperimentali per il cambiamento, inclusivi ed attivanti i lavoratori in una prospettiva congiunta di sviluppo individuale ed organizzativo;
- la promozione di una prospettiva culturale dell'agire organizzativo, di tipo sistemico-complesso, in un percorso di attribuzione di significati individuali e collettivi per una crescita armonica e di "umanizzazione" del mondo.

6.2 UN PROGETTO DI RICERCA AZIONE: RETE ELSE - ETICA LAVORO SVILUPPO ECONOMIA

Nel contesto delle riflessioni sopra esposte è nata l'idea di creare una **rete di ricerca azione per l'etica dello sviluppo e la Responsabilità Sociale delle Organizzazioni**.

Il lavoro che intende promuovere tale rete vuole ricollegarsi alle direttive internazionali e, soprattutto, creare un ambito d'azione per andare oltre la sola ricerca descrittiva e la diffusione delle informazioni (su cui, peraltro, molto è già stato fatto).

La rete intende attivarsi con progetti e azioni miranti a:

1. promuovere l'ottica della complessità nelle organizzazioni, il cui ordine interno organizzativo ed emotivo è dato dal prodotto e/o servizio che dà identità all'organizzazione;
2. promuovere il coinvolgimento delle persone nel migliorare le proprie organizzazioni in una prospettiva di azione e riflessione e quindi di generazione del nuovo individuale e organizzativo grazie ad una progressiva attribuzione di significati;
3. creare una massa critica di imprenditori e/o responsabili di organizzazioni che sperimentino e si confrontino su tali tematiche in una prospettiva di crescita socio-culturale ampia e partecipata;
4. contribuire a dare indicazioni ai governi locali e nazionale su come sostenere buone pratiche di RSO fornendo indicazioni per progettualità efficaci in una visione sistemica.

⁴⁸ L. Gallino *Finanzcapitalismo – La civiltà del lavoro in crisi*, Einaudi 2011

La rete, denominata ELSE (Etica Lavoro Sviluppo Economia) si ispira ai risultati di un progetto del Ceris CNR⁴⁹ e riunisce un network di persone ed organizzazioni che ne avevano a vario titolo preso parte e/o condiviso i risultati. Intende focalizzarsi sulla parte di RSO relativa alle modalità di sviluppo strategico dell'organizzazione e di governance, al coinvolgimento e sviluppo della comunità e al rapporto con gli stakeholders ed il territorio. Come caratteristico della ricerca-azione si esploreranno le tematiche connesse alla RSO in azioni contemporanee a progetti sperimentali di implementazione della stessa.

Nel quadro dei punti sopra esposti, la rete ELSE nasce, quindi, con l'intento di perseguire due obiettivi strettamente connessi tra di loro:

1. promuovere progetti di Responsabilità Sociale dell'Organizzazione al fine di stimolare una crescita culturale con un approccio comparativo, stimolando un'ampia partecipazione degli stakeholder;
2. creare un polo capace di coordinare e mettere in rete tutte le iniziative relative alla Responsabilità Sociale focalizzate sullo sviluppo strategico e la governance, producendo documentazione di pratiche e concettualizzazioni come work in progress.

Per perseguire tali finalità è stato costituito un core group di animazione della rete, composto da persone attive in varie organizzazioni: di ricerca, imprenditoriale, del mondo associativo, della consulenza, della formazione e sindacale.⁵⁰

⁴⁹ Ci si riferisce al progetto *Motivazione del personale per lo sviluppo organizzativo: verso un approccio europeo* i cui risultati sono documentati nel testo "Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro: verso un approccio europeo" di E. Rizziato, Francoangeli, 2010

⁵⁰ Per approfondimenti vedi il sito www.retelse.it

BIBLIOGRAFIA

DOCUMENTAZIONE

- *DOCUMENTI DELLA COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE*

1993, *Libro bianco, Crescita, competitività ed occupazione – Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo*, [COM (93) 700], Bruxelles

2001, *Libro verde Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, [COM (2001) 366], Bruxelles

2002, Comunicazione della Commissione: “*responsabilità sociale delle imprese: un contributo allo sviluppo sostenibile*”, [COM (2002)347], Bruxelles

2004, Comunicazione della Commissione: “*La dimensione sociale della globalizzazione- il contributo della politica delle UE perché tutti possano beneficiare dei vantaggi*” [COM(2004)383]

2005, Comunicazione della Commissione: “*Riesame della strategia per lo sviluppo sostenibile- Una piattaforma d’azione*” [COM(2005)658]

2006, Comunicazione della Commissione: “*Promuovere la possibilità di un lavoro dignitoso per tutti- contributo dell’Unione Europea alla realizzazione dell’agenda per il lavoro dignitoso nel mondo*” [COM(2006)249]

2006, Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio e al Comitato Economico e Sociale Europeo, “*Il partenariato per la crescita e l’occupazione: fare dell’Europa un polo di eccellenza in materia di Corporate Social Responsibility*”, [COM (2006)136] Bruxelles

2007, *Corporate Social Responsibility National public policies in the European Union*, Luxemburg

2008, Comunicazione della Commissione: “*Relazione sulla competitività europea per il 2008*”, [COM (2008)774]

2008, “*Social sciences and humanities in FP6.All call 2002-2006*”, EUR 22848 Luxembourg

2009, “*Towards greater corporate responsibility. Conclusion of EU-founded research*” EUR 24168 EN, Luxembourg

2010, “*Corporate Social Responsibility National public policies in the European Union*”, Belgium

2010, “*European Research Socio-Economic Sciences and Humanities. List of projects 2007-2010*”, EUR 24470 EN, Luxembourg

2010, Relazione della Commissione: “*Verso un mercato interno del commercio e della distribuzione più efficace e più equo all’orizzonte 2020*”, [COM (2010)355]

2010, Comunicazione della Commissione: “*Europa 2020. Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*”, [COM(2010)2020]

2010, Comunicazione della Commissione :“*Una politica industriale integrata per l’era della globalizzazione Riconoscere il ruolo centrale di concorrenzialità e sostenibilità*” [COM(2010) 614]

2010, Comunicazione della Commissione: *La piattaforma europea contro la povertà e l’esclusione sociale* [COM(2010)758]

2011, Comunicazione della Commissione: *Strategia rinnovata dell’UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese* [COM(2011)681 definitivo]

2011, *Corporate social responsibility. National public policies in the European Union, Commissione Europea*”, Luxemborug

2011, *Acquisti sociali: una guida alla considerazione degli aspetti sociali negli appalti pubblici*, Commissione Europea, isbn: 978-92-79-18392-8

- **DOCUMENTI DEL PARLAMENTO EUROPEO**

2002/04/30, relazione Howitt “*sul Libro verde della Commissione*”, PE 305.783 A5-0159/2002

2003/04/28, relazione Bushill Matthews “ *sulla comunicazione della Commissione*”, PE 316.408/DEF A5-0133/2003

2003/08/07, Risoluzione del Parlamento europeo sul Libro verde della Commissione: “ *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*” ,G.U.U.E. n. 187

2004/13/17, Risoluzione del Parlamento europeo sulla comunicazione della Commissione relativa alla responsabilità sociale delle imprese: “*un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*”, G.U.U.E. n. 67

2007/03/13, risoluzione Parlamento europeo sulla responsabilità sociale delle imprese:”*un nuovo partenariato*” (2006/2133(INI))

2009/11/11, Relazione Désir “*sulla responsabilità sociale negli accordi commerciali internazionali*”, (2009/2201(INI))

2010/08/11, Rapporto Saïfi “*sui diritti umani e le norme sociali e ambientali negli accordi commerciali internazionali*”, (2009/2219(INI))

- *DOCUMENTI DEL CONSIGLIO EUROPEO*

2001, *Conclusioni della Presidenza del Consiglio Europeo di Gotemborg*, SN 200/1/01 REV 1

2001, *Agenda Europea* approvata dal Consiglio europeo di Nizza del dicembre 2000. G.U.C.E. n 157C del 30/05/2001.

2002, Risoluzione del Consiglio sul “*seguito da dare al libro verde sulla responsabilità sociale delle imprese*”, G.U.C.E. n. 86 C del 10/04/2002,

2003, Risoluzione del Consiglio “*sulla responsabilità sociale delle imprese*”, G.U.U.E. n. 39 C del 18/02/2003

- *DOCUMENTI DEL COMITATO DELLE REGIONI E DEL COMITATO ECONOMICO E SOCIALE*

2002, Parere del Comitato delle regioni in merito al “*Libro verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*”, G.U.U.E. n. 192 C del 12/08/2002

2002, Parere del CESE sul tema “*Libro verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*”, G.U.C.E.n. 125 C del 27/05/2002,

2002, Parere del CESE in merito al Libro verde “*Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale*”, del 20.3.2002, GU n. C 192 del 12/08/2002 pag. 0001 - 0005

2005, Parere del CESE “*sulle informazioni e strumenti di misura per la RSI in un'economia globalizzata*”, 8 giugno **2005** GU C 286 del 17.11.2005, pagg. 12–19

2006, Parere del CESE in merito alla Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio e al Comitato economico e sociale europeo “*Attuazione del partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale*”, GU C 325 del 30.12.2006, pagg. 53–60

- *ALTRI DOCUMENTI DI RILEVANZA EUROPEA*

2003, Risoluzione comitato consultivo SEE sulla “*governance e la responsabilità sociale delle imprese in un mondo globalizzato*”, G.U.U.E. n. 67 C del 20/03/2003,

2004, European multishakeolder forum: “*Social responsibility Final result and recommendations*”, 29 June 2004.

2009, CSR Europe: “*A guide to csr in Europe, country insights by csr Europe’s National Partner Organisations*”.

• **DOCUMENTI DI RILEVANZA INTERNAZIONALE**

1992, United Nations Conference on environment and development: *Rio declaration on environment and development*, 1992 A/CONF.151/26 (Vol. I)

1998, *Dichiarazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro sui principi e i diritti fondamentali nel lavoro*, 18 giugno 1998, 92-2-910829-4[ISBN]

2000, United Nations: *The United Nations millennium declaration*, General assembly resolution 55/2 of September 2000

2002, *Draft political declaration : the Johannesburg declaration on sustainable development*, del 4/09/2002, A/CONF.199/L.6/REV.2

2004, Amnesty International: *le norme delle nazioni unite per le imprese: verso una responsabilità legale*, A.I. Publications, Londra, 2004.

2005, United Nations: *Convention against Corruption*

2011, Organization for economic co-operation and development (OECD), *OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Recommendations for responsible business conduct in a global context*

DOCUMENTI ISTITUZIONI ITALIANE

DECRETO LEGISLATIVO N. 460 DEL 04 -12- 1997, *Riordino della disciplina tributaria degli enti non commerciali e delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale*

LEGGE N. 342 DEL 21 -11- 2000, *Misure in materia fiscale*

DICHIARAZIONE CONGIUNTA ITALIA - GRAN BRETAGNA DEL 29-04-2003
DICHIARAZIONE congiunta Italia-Regno Unito sulla responsabilità sociale delle imprese

PROTOCOLLO D'INTESA DEL 27-11-2003, *Protocollo d'intesa tra Unioncamere e il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali*

PROTOCOLLO D'INTESA DEL 27-11-2003, *Protocollo d'intesa tra ANCL (Associazione Nazionale Consulenti del Lavoro) e il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali*

Legge Italiana del 7.6.2000, n. 150

PROTOCOLLO D'INTESA del 09-06-2004, *Protocollo d'intesa tra Assolombarda e Ministero del lavoro e delle politiche sociali sulla responsabilità sociale delle imprese*

PROTOCOLLO D'INTESA DEL 09-06-2004, *Protocollo d'intesa tra Confapi e il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali sulla responsabilità sociale delle imprese*

PROTOCOLLO D'INTESA DEL 23-03-2005, *Protocollo d'intesa tra Federambiente (Federazione italiana servizi pubblici igiene ambientale) e Ministero del lavoro e delle politiche sociali sulla responsabilità sociale delle imprese*

SAGGISTICA

BERLE A. and G. MEANS, (1932), *Modern Corporation and Private Property*, New York: Macmillan.

H. R. BOWEN, (1953), *Social responsibilities of the businessman*, University of Michigan, Harper.

DI PESCALE A., (2010), *La responsabilità sociale dell'impresa nel diritto dell'Unione europea*, Milano, Giuffrè.

GALLINO L., (2006), *L'impresa irresponsabile*, Milano, Mondolibri.

GALLINO L., (a cura di Paolo Ceri), (2001), *L'impresa responsabile: un'intervista su Adriano Olivetti*, Torino, Edizioni Comunità.

GALLINO L., (2011), *Finanzcapitalismo: la civiltà del denaro in crisi*, Einaudi.

MARIANO L., (2007), *Responsabilità etica d'impresa. Teoria e buone pratiche*, Liguori.

PALOSCIA F., (2010), *Fabrica Ethica, una utopia applicata*, Terre di Mezzo.

SACCONI L., (2005), *Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa: un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione*, in *Introduzione alla responsabilità sociale dell'impresa*, G.Rusconi e M.Dorigatti, Milano, Franco Angeli.

ARTICOLI

D'ORAZIO E., *Codici etici, cultura e responsabilità d'impresa*, in “notizie di POLITEIA”, n°72, pp.127-143, 2003

GALLINO L., *Prospettive della responsabilità sociale delle imprese. Il contesto internazionale, le aree di intervento*, Relazione presentata in qualità di Presidente della Fondazione I-CSR al Multi-stakeholder Forum sulla responsabilità sociale delle imprese, Roma, 19 Dicembre 2007 (http://www.lavoro.gov.it/NR/rdonlyres/FE265252-C76B-4B4D-B490-AC5564F11ADB/0/Relazione_Prof_Gallino.pdf)

I-CSR Review- Numero 2- Dicembre 2010

I-CSR Review-Numero 3- Aprile 2011

VERCELLI A., *Responsabilità sociale e sostenibilità dell'impresa*, in “notizie di POLITEIA”, n°72, 2003, pp.175-202

ZAMAGNI S., *L'impresa socialmente responsabile nell'epoca della globalizzazione*, in "notizie di Politeia", n°72, 2003, pp. 28-42

ZAMAGNI S., *Responsabilità Sociale delle Imprese e "Democratic Stakeholding"*, Università di Bologna-Working Paper AICCON n.28 - Gennaio 2006

ZAMAGNI S., *L'economia come se la persona contasse: verso una teoria economica relazionale*, Università di Bologna - Working Paper AICCON n.32 – Maggio 2006

SITOGRAFIA

- Sito ufficiale dell'Unione Europea: <http://europa.eu/>
- Italian Center of Social Responsibility: <http://www.i-csr.it/>
- Punto di contatto nazionale per la diffusione per la diffusione delle linee guida OCSE sulla responsabilità sociale d'impresa: <http://www.pcnitalia.it/>
- Fabrica Ethica: <http://www.fabricaethica.it/>
- Presidenza del Consiglio dei Ministri: <http://www.governo.it/>
- Fondazione sodalitas: <http://www.sodalitas.it/>
- International labor of organization: <http://www.ilo.org/>
- Organisation for Economic Co-operation and Development: <http://www.oecd.org/>
- CSR Europe – The European Business network for CSR: <http://www.csreurope.org/>
- Amnesty International: <http://www.amnesty.it/>
- Associazione Finanza Etica: <http://www.finanza-etica.it/>
- Cittadinanzattiva Onlus: <http://www.cittadinanzattiva.it/>
- Confindustria: <http://www.confindustria.it/>
- CSR Manager Network Italia: http://http://altis.unicatt.it/it/network/csr_manager_network
- Portale della responsabilità sociale d'impresa del Sistema Camerale: <http://www.csr.unioncamere.it/>
- Salone della responsabilità sociale d'impresa dell'Università Bocconi di Milano: <http://www.daldirealfare.eu/>
- Forum per la finanza sostenibile: <http://www.finanzasostenibile.it/>
- Commissione Europea Impresa e Industria: http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/index_it.htm

- Commissione europea occupazione, affari sociali e inclusione:
http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/
- Ente nazionale italiano di unificazione: <http://www.uni.com/>
- International Organization for standardization: <http://www.iso.org/>
- International Integrated Reporting Committee (IIRC): <http://www.theiirc.org>
- Global Reporting Iniziative (GRI): <https://www.globalreporting.org>