

La responsabilità sociale d'impresa

Paola Orlandini

Dopo un richiamo alle definizioni d'impresa e azienda, viene proposta e discussa una definizione del concetto di responsabilità sociale delle stesse e delle ragioni della sua rapida emergenza nel mondo contemporaneo della globalizzazione e dello sviluppo eco-compatibile. Si dà conto degli interventi sull'argomento da parte di diversi organismi internazionali, vengono quindi esaminati i più aggiornati apporti dottrinali, quali quelli di Zander e di Freeman. Infine si delucidano due fattori critici: risorsa umana e Codice Etico.

Azienda e società

In questo nostro scritto ci proponiamo d'illustrare il concetto di responsabilità sociale d'impresa. È a tal fine preliminarmente necessario analizzare il concetto d'impresa, o meglio, d'azienda, ed esaminarne la funzione all'interno della società in cui essa opera. Il termine azienda è da preferirsi: infatti, l'impresa rappresenta una tipologia particolare d'azienda, ovvero l'azienda di produzione. L'impresa è quindi un'azienda che produce beni o servizi per il mercato, mentre altre aziende, che non sono comprese nella definizione d'impresa, sono quelle che producono beni e servizi volti al soddisfacimento dei bisogni dei loro membri o della collettività. Con tale precisazione vogliamo prevenire l'ingenerarsi di confusione circa una pretesa disparità e inconciliabilità di fini e di criteri di gestione tra le aziende di produzione e le aziende di erogazione.

Dunque riportiamo il concetto d'azienda espresso da Giannessi: *"L'azienda è un'unità elementare dell'ordine economico generale, dotata di vita propria e riflessa, costituita da un sistema di operazioni, promanante dalla particolare combinazione di fattori o dalla composizione di forze interne ed esterne, nel quale i fenomeni della produzione, della distribuzione e del consumo vengono predisposti per il conseguimento di un determinato equilibrio a valere nel tempo"* (Giannessi, 1979).

L'azienda è quindi un sistema sociale che opera in un sistema più ampio, del quale essa stessa fa parte. Tale sistema coincide con l'ambiente generale, con il quale l'azienda, in accordo alla teoria dei sistemi, intrattiene un interscambio continuo (Bertini, 1987). L'azienda, inoltre, quale istituto economico duraturo, deve saper realizzare in via continuativa un costruttivo equilibrio con l'ambiente nel quale è inserita, pena la sua sopravvivenza.

La funzione dell'azienda consiste nel progettare, produrre, distribuire beni, erogare servizi, ottenere le risorse e le collaborazioni occorrenti ai fini produt-

tivi, promuovendo l'insorgenza dell'assenso degli interlocutori che detengono e controllano le suddette risorse. Infine, l'azienda deve curare un corretto livello di autosufficienza, per non dipendere eccessivamente, per la sua funzionalità e il suo sviluppo, da fattori o soggetti esterni e incontrollabili.

Il raggiungimento di questi obiettivi presuppone l'efficacia dei processi di governo. Essa si manifesta nella capacità d'individuare, selezionare e soddisfare le attese e le aspettative dei portatori d'interesse interni ed esterni. All'organo di governo dell'azienda sono attribuite le scelte strategiche alle quali si dovrà conformare la struttura operativa dell'azienda. Quindi dipende dalla funzione di governo se l'azienda sarà in grado di perseguire l'obiettivo della prosperità economica e finanziaria, congiuntamente con quello della qualità ambientale e quello dello sviluppo sociale. In ultima analisi, dipende dal sistema di *governance* dell'azienda se essa può essere giudicata socialmente responsabile.

Responsabilità sociale d'impresa

L'esplosione del concetto di responsabilità sociale dell'impresa, in questi ultimi anni, è dovuta a una crisi di valori che ha caratterizzato il sistema industriale a livello globale. Si è, infatti, assistito sempre più spesso a comportamenti perversi posti in atto in ambito aziendale, tutti improntati alla ricerca di facili profitti a scapito della qualità della vita dei cittadini, della loro sicurezza e della loro salute, e a detrimento della coesione sociale. Spesso detti comportamenti perversi hanno nel contempo inciso in modo negativo sulla continuità di vita dell'azienda. A tutto ciò si è aggiunto il fenomeno della delocalizzazione delle attività di produzione delle aziende, cioè della perdita del rapporto di corrispondenza tra il territorio e l'impresa: generare profitto non equivale più a produrre benessere diffuso per il territorio in cui si opera. Anzi, quest'ultimo è sovraccaricato di costi e di rischi non solo di natura economica, ma anche sociale. Basti pensare all'inquinamento ambientale, ai disastri ecologici, ai posti di lavoro pericolosi.

La legittimità dell'azienda come istituzione sociale dipende dalla sua capacità di soddisfare le aspettative di numerosi interlocutori (portatori d'interesse).

Risulta allora evidente che il concetto di responsabilità sociale d'impresa non rappresenta una nuova moda, né una nuova teoria in economia aziendale, bensì è stato da sempre identificato, anche se non espresso tramite questa locuzione, come elemento fondamentale per garantire la continuità della vita dell'azienda e la sua crescita nel lungo periodo.

Non risulta semplice esplicitare in modo univoco cosa s'intende con responsabilità sociale d'impresa, poiché, a seconda del tipo di analisi disciplinare che si pone in atto, vengono evidenziate sfaccettature diverse dello stesso concetto. Noi riteniamo che la definizione che abbraccia le diverse discipline e che è più comunemente e ampiamente accettata, è quella esposta nel "Libro verde" della Comunità europea: *"Responsabilità sociale delle imprese è l'integrazione volon-*

taria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là, investendo nel capitale umano, nell'ambiente, e nei rapporti con le altre parti interessate" (Commissione CE, 2001).

Come si può dedurre da questa definizione, l'assunzione di un comportamento socialmente responsabile non può e non deve discendere da imposizioni di tipo legislativo, bensì deve seguire una libera scelta dell'azienda derivante da una necessità logica: solo a tale condizione può infatti essere perseguito l'obiettivo dell'equilibrio a valere nel tempo e della crescita. Infatti, essendo l'azienda un sistema economico aperto, essa è condizionata nel suo vivere dai vari sistemi che la compongono e la contengono, e deve produrre valore per tutti i portatori d'interesse, sia quelli interni sia quelli esterni, e renderne conto.

La responsabilità sociale d'impresa può essere vista come modello di governance allargata, in base al quale il management deve temperare, nel gestire il sistema azienda, gli interessi, spesso contrastanti, di una pluralità di soggetti in un'ottica *multi-stakeholder*. Essa deve far parte della cultura dell'impresa, e questa deve esprimere dei forti valori di riferimento, che siano condivisi da tutti e vissuti giorno dopo giorno sul campo.

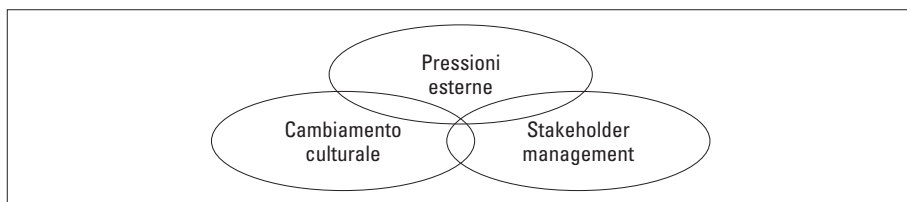
Necessità di un comportamento socialmente responsabile

Come già abbiamo accennato, la legittimità dell'azienda dipende dalla sua capacità di soddisfare le aspettative di numerosi interlocutori portatori d'interessi (*stakeholder*). Inoltre, negli ultimi cinquant'anni, si è sempre più discusso sul ruolo sociale dell'azienda, anche a causa dell'aumento della complessità ambientale, derivante in particolar modo dalla globalizzazione dei mercati, dalle innovazioni tecnologiche e dai cambiamenti culturali. Le aziende si sono trovate nella situazione di dover assumere, per essere ancora vitali e competitive, comportamenti socialmente responsabili. A tal riguardo uno studioso (Zadek, 1997) individua nei tre seguenti i motivi fondamentali che hanno indotto l'impresa ad assumere un comportamento socialmente responsabile:

- pressioni esterne all'azienda esercitate dalla società civile (*public interest*);
- cambiamento culturale (*value shift*);
- gestione delle relazioni con i portatori d'interesse (*stakeholder management*).

È bene tener sempre presente che queste motivazioni sono concatenate e correlate tra di loro, come anche rappresentato graficamente in Fig. 1.

Fig. 1 – Triangolo razionale della responsabilità sociale d'impresa



Fonte: nostra rielaborazione da Zadek, op. cit.

Esamineremo ora uno per uno i tre elementi del triangolo.

Pressione esterna (public interest)

Da anni ormai le aziende non vedono la responsabilità sociale come un limite per la realizzazione del profitto; al contrario, la scelta d'investire in responsabilità sociale può far parte delle strategie competitive, in quanto può ridurre l'incidenza di reazioni negative da parte dei consumatori e degli investitori in situazioni di particolari difficoltà per le aziende. Si può citare, a titolo d'esempio, il caso di un incidente fortuito con conseguente emanazione di gas dannosi. Oppure il caso di utilizzo inconsapevole da parte di un'azienda alimentare di una sostanza dannosa per la salute, ma immediatamente individuato e seguito dal ritiro tempestivo dal mercato dei prodotti coinvolti, reso possibile dalla rintracciabilità del lotto di produzione incidentato. Il comportamento socialmente responsabile di questa ipotetica azienda si estrinseca fin dal momento in cui essa aveva implementato un controllo continuo della filiera produttiva, che aveva reso possibile la rintracciabilità della produzione. Le pressioni esterne possono derivare sia dalle attese dei consumatori sia dagli investitori, i quali, sempre più spesso, ricercano investimenti etici.

Le attese dei consumatori

Negli ultimi cinquant'anni i consumatori hanno cambiato il loro modo di fare acquisti: da quello consumistico sono passati a uno più attento alla qualità e alla compatibilità con l'ambiente del prodotto/servizio acquistato. Infatti, sempre di più abbiamo consumatori che, prima di fare le loro scelte di acquisto, valutano le scelte politiche dell'impresa riguardanti l'eticità dei comportamenti. Un primo esempio riguarda l'utilizzo di lavoro minorile, un secondo riguarda l'acquisto di prodotti alimentari di non sicura provenienza e quindi non completamente certificati come biologicamente corretti. Ancora, in altri casi si sono viste premiate quelle aziende che hanno dimostrato rispetto dei lavoratori e dell'ambiente, o hanno assunto un "impegno locale" a favore della comunità in cui ha sede una loro unità produttiva.

A conferma di questa tendenza sono nate guide al consumo responsabile (*Council on Economic Priorities* negli Stati Uniti ed *Ethic Scan* in Canada), tramite le quali il consumatore trova indicazioni, sia di tipo quantitativo sia qualitativo, relative al comportamento socialmente responsabile di numerose aziende.

Investimento socialmente responsabile

Come abbiamo potuto constatare dall'indagine effettuata dall'agenzia di *rating* Avanzi, gli investimenti etici sono in questo momento in crescita. In effetti, i risparmiatori stanno inserendo tra i criteri di scelta tradizionali, quali il rapporto tra il rischio e il rendimento o la solvibilità del ricevente dei fondi, criteri di scelta sociali e ambientali; di conseguenza si tendono a escludere imprese che non rispettano principi sociali ed etici o che operano in settori considerati socialmente irresponsabili, come gli armamenti o il tabacco. Per soddisfare le richieste di questi investitori sono stati presentati sul mercato dei prodotti finanziari denominati *socially responsible*. Le prime offerte di fondi d'investimento etici, cioè che rispondono ai requisiti sopra enunciati, si sono avute negli Stati Uniti da parte della KLD; oggi si possono trovare anche in Europa: vedi tra le tante Ethos in Svizzera, Eiris in Gran Bretagna, Avanzi in Italia.

Cambiamento culturale (value shift)

Con la globalizzazione, e quindi con il ridimensionamento degli Stati nazionali, si è prodotto un cambiamento culturale della popolazione, grazie al quale ha preso peso il concetto di "sostenibilità dello sviluppo", cioè l'idea di adottare scelte rivolte al raggiungimento di obiettivi di sviluppo compatibili con valori condivisi relativi alla centralità dell'uomo, al rispetto per l'ambiente e alla sua conservazione per le generazioni future, le quali dovranno poter soddisfare, quando sarà il loro turno, le proprie esigenze.

Tutto ciò ha sollecitato l'attenzione di diverse organizzazioni internazionali, le quali hanno prodotto documenti importanti, come "I principi direttivi dell'OCSE" destinati alle imprese multinazionali, e le convenzioni fondamentali dell'*International Labour Organization*. Le Nazioni unite, grazie all'azione del segretario generale Kofi Annan, hanno chiesto alle maggiori imprese multinazionali del mondo, alle principali organizzazioni di volontariato e alla Confederazione Internazionale dei Sindacati Liberi di sottoscrivere il *Global Compact*. Questo patto globale riporta nove principi che rappresentano accordi universalmente riconosciuti e condivisi, relativi ai diritti umani, agli standard di lavoro e alla tutela ambientale.

La Commissione europea ha pubblicato il "Libro verde", che esprime il concetto di *Corporate Social Responsibility*, e ha costituito il *Round Table on CSR Management Standards*, al fine di stimolare un processo di consultazione tra

aziende, stakeholder, istituti di ricerca, per definire standard omogenei relativi alla responsabilità sociale.

Le organizzazioni internazionali, sino a oggi, si sono espresse a favore dell'iniziativa volontaria dell'azienda per l'impegno relativo alla responsabilità sociale. L'autoregolamentazione non supplisce a una legislazione per la garanzia dei diritti sociali o a tutela dell'ambiente, ma, nel momento in cui questa sarà definita, dovrà mediare principi generali di comportamento socialmente responsabile.

Il cambiamento culturale è derivato altresì da preoccupazioni sull'ambiente sempre più condivise dall'opinione pubblica. Questa accresciuta sensibilità relativa alla fragilità dell'ambiente sottopone le aziende a un giudizio costante da parte della società civile, la quale valuta la loro attività, e se questa non si accorda con l'aumento del benessere della collettività, si producono sempre più spesso ripercussioni negative sull'andamento delle aziende che non hanno tenuto un comportamento eticamente responsabile.

Comunque, il giudizio dell'opinione pubblica non si limita all'inquinamento ambientale, allo sfruttamento delle risorse naturali e al depauperamento del territorio, ma anche all'immissione nel mercato di prodotti suscettibili di produrre un impatto negativo sull'ambiente, a causa di una richiesta di energia per il loro funzionamento ritenuta spropositata, oppure caratterizzati da uno smaltimento a fine utilizzo laborioso e spesso inquinante. A questo proposito, si è potuto rilevare che le aziende svolgono importanti ricerche per rendere sempre meno "inquinanti" i propri prodotti o per ridurre l'intensità del consumo energetico associata al loro utilizzo. Inoltre, molte aziende utilizzano la cosiddetta etichettatura ecologica, come "Ecolabel", il marchio di qualità ecologica introdotto dalla Comunità europea.

Un'altra variabile determinante del cambiamento culturale è costituita dalla cosiddetta comunicazione globale, la quale diffonde informazioni sulle implicazioni socio-ambientali delle scelte manageriali. Il sistema di comunicazione globale fornisce informazioni sempre più verificabili, sottolinea i comportamenti delle imprese più meritevoli ed enfatizza i più irresponsabili, riuscendo ad amplificare le reazioni della società civile. Al riguardo, basti pensare a Internet, quale mezzo di comunicazione globale e in tempo reale.

Gestione delle relazioni con i portatori d'interesse

La traduzione letterale della parola stakeholder è portatore d'interesse o parte interessata. Si ritiene che l'origine di questa parola provenga dall'operazione che consiste nel piantare un palo nel terreno da parte di due operatori, l'uno che mantiene diritto il palo e l'altro che lo percuote in testa con una mazza. Lo stakeholder è colui che tiene (*holds*) il palo (*stake*) e che ha tutto l'interesse che colui che colpisce il palo non sbagli mira. Analogamente, coloro che hanno rapporti di qualsiasi natura con l'azienda e con le sue operazioni, sono grandemente interessati a un'operatività efficiente ed efficace della stessa.

La teoria degli stakeholder ci è stata proposta principalmente da studiosi americani come Freeman, Ansoff e Clarkson, ma riteniamo utile ricordare tra gli italiani lo studioso Carlo Masini (Masini, 1978), e successivamente altri, tra i quali Sacconi.

Brevemente riportiamo alcuni concetti espressi dagli autori citati.

Gli stakeholder, così come scrive Freeman, si suddividono in stakeholder in senso stretto e in senso ampio. Gli stakeholder in senso stretto sono rappresentati da individui o gruppi d'individui da cui l'impresa dipende per la sua sopravvivenza. Stakeholder in senso ampio sono coloro che possono influenzare gli obiettivi che l'impresa persegue, ma che nel contempo possono essere coinvolti nel raggiungimento dei medesimi.

Un'altra distinzione ci è offerta da Clarkson, il quale sostiene che gli stakeholder sono coloro che sostengono un rischio come conseguenza dell'aver investito una qualche forma di capitale, umano o finanziario, in un'impresa, o che sono soggetti ai risultati dell'attività aziendale.

Masini, che parte da un'ottica sistemica nello studio dell'azienda, e quindi vede la stessa come un sistema nel quale convergono numerosi e variegati interessi di diversi soggetti, ci propone una classificazione dei medesimi. In relazione alle persone che esprimono i suddetti interessi, questo studioso li classifica in istituzionali e non istituzionali. Gli interessi istituzionali hanno la caratteristica di essere prevalenti, poiché l'azienda è istituita e retta proprio per la loro soddisfazione; sono altresì duraturi, in quanto i soggetti che li esprimono sono stabilmente legati all'azienda, e sono anche interni all'azienda, poiché sono relativi a coloro che operano nell'azienda stessa.

I cosiddetti interessi non istituzionali sono quelli di soggetti esterni all'azienda, sono normalmente transitori e sono condizionati dall'attività aziendale. Infine, è determinante distinguere la natura degli interessi, classificabili in economici in senso stretto e non economici.

Tenendo conto di questa visione e ricordando che lo scopo di qualsiasi azienda è la creazione o l'accrescimento di valore, sarà più semplice per le aziende determinare le modalità e gli strumenti di misurazione del valore: a seconda dei soggetti interessati si avranno diverse accezioni di valore e, di conseguenza, diverse modalità di misurazione.

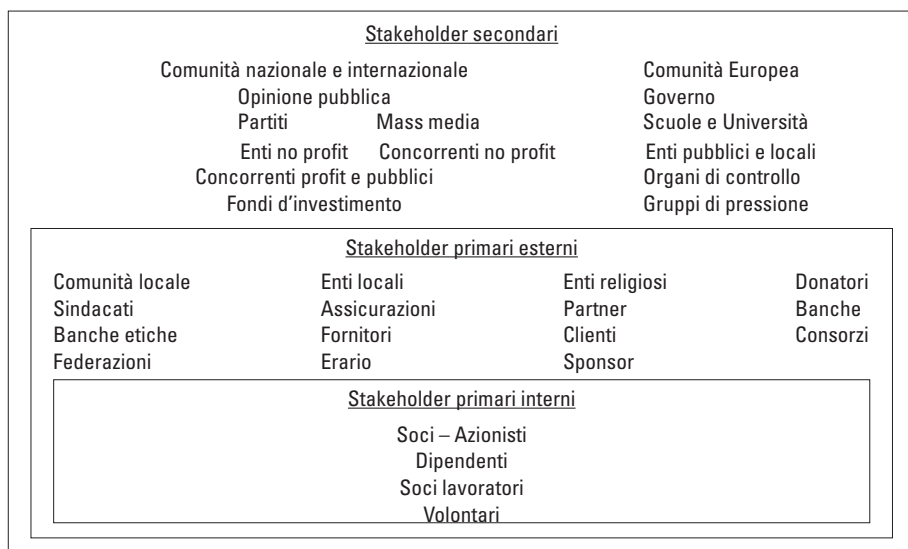
Un'altra classificazione degli stakeholder in interni ed esterni è presentata nella Fig. 2, tratta da uno schema di Pier Luigi Silvestri.

Citando ancora Freeman, l'azienda può gestire le relazioni con gli stakeholder come un unico processo suddiviso su tre livelli:

- *rational level*;
- *transactional level*;
- *process level*.

Al primo livello si dovrebbero identificare gli stakeholder, anche se ciò non è semplice, perché questi variano in relazione al contesto in cui ci si trova, e

Fig. 2 – Principali stakeholder interni ed esterni all'azienda (Silvestri, 2003)



perché i medesimi gruppi possono svolgere più ruoli. Le azioni che il management deve intraprendere sono complesse; per esempio, esso non deve eccedere in selettività, escludendo soggetti che solo apparentemente non influenzano i risultati aziendali, e nel contempo deve cercare d'implementare una strategia capace di rispondere in modo adeguato ai cambiamenti ambientali.

Nel secondo livello si dovrebbero analizzare le caratteristiche delle relazioni tra impresa e stakeholder. Le relazioni che s'instaurano tra di loro non si esauriscono in un semplice atto di comunicazione tra due soggetti, in quanto lo stakeholder è in grado d'influenzare l'impresa, come singolo e in modo diretto, ma anche organizzandosi in *network*. Tutto ciò comporta delle specificità di tali relazioni, cui dovranno corrispondere degli atteggiamenti adeguati.

Il terzo livello consiste nell'adozione di procedure atte a garantire che il management prenda in considerazione gli interessi dei vari stakeholder non in modo sporadico, bensì in modo sistematico. Perché solo in questo modo si può interiorizzare il concetto di responsabilità sociale.

Quali sono i requisiti che un soggetto deve possedere per essere considerato uno stakeholder? A questa domanda hanno risposto tre studiosi, cioè Mitchell, Agle e Wood (Mitchell, 1997), i quali sostengono che gli stakeholder devono possedere le seguenti caratteristiche:

- potere, nel senso che questi soggetti possono influenzare le scelte aziendali. Ciò può essere esercitato in modo coercitivo, utilitario, normativo o sociale;
- legittimità, cioè essere considerati in coerenza con il sistema sociale, il quale è costruito su un insieme di norme, di valori e di credenze;

- urgenza, riguardo sia al lasso di tempo in cui l'azienda deve rispondere sia alla criticità della situazione in un preciso momento.

Dalla qualità totale alla qualità sociale

Un'azienda che avesse già adottato un sistema di qualità totale, può più facilmente realizzare la qualità sociale, parte integrante della responsabilità sociale d'impresa. In sostanza, dal momento in cui l'azienda ha adottato una strategia di qualità totale, questa deve essere vista anche nel suo aspetto sociale, poiché il cliente oggi non guarda più solo alla qualità del prodotto/servizio, ma anche alla qualità dell'azienda che lo produce e che lo commercializza. Infatti, quando l'azienda impronta la gestione, l'organizzazione e l'amministrazione alla qualità totale, richiede comportamenti etici e morali che superano le regole imposte da norme e regolamenti.

La pervasività della qualità totale/sociale porta a migliorare le relazioni interne ed esterne dell'azienda e diventa un potentissimo mezzo di comunicazione tra azienda e stakeholder. La comunicazione impostata in quest'ottica informa sulla capacità dell'azienda di raggiungere gli obiettivi prefissati mediante attività coerenti con i principi etici dichiarati.

L'implementazione in azienda di un sistema di qualità sociale/totale genera una serie di vantaggi per l'azienda; tra i più importanti possiamo elencare:

- miglioramento dell'immagine aziendale;
- incremento della soddisfazione dei clienti;
- aumento di soddisfazione per i dipendenti;
- riduzione di sprechi, sia materiali sia immateriali;
- costruzione di un'organizzazione più efficiente ed efficace;
- incremento delle quote di mercato;
- incremento dei profitti.

Le aziende che saranno capaci di operare nella logica della qualità totale/sociale e mantenerla e migliorarla nel tempo, potranno godere del vantaggio competitivo sia di costo sia di differenziazione.

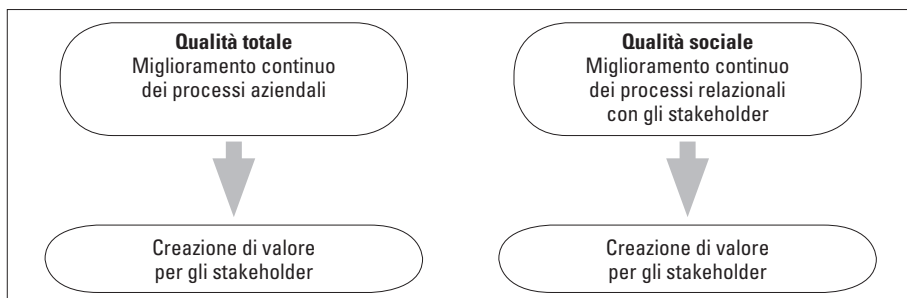
Un'azienda improntata alla qualità totale/sociale godrà di una maggiore credibilità sul mercato e potrà così soddisfare le richieste di tutti gli stakeholder (Fig. 3).

Per costruire una gestione socialmente responsabile diventa necessario seguire un ben preciso percorso, le cui tappe fondamentali sono qui enumerate:

- sensibilizzazione del management sulla responsabilità sociale d'impresa;
- formazione manageriale;
- assunzione formale di responsabilità sociale;
- identificazione e mappatura degli stakeholder;

- dialogo tramite una struttura *stakeholder-oriented*;
- costruzione e monitoraggio di un set d'indicatori di performance sociale;
- lettura incrociata della performance sociale e di quella economica, con identificazione delle aree di miglioramento;
- predisposizione di un piano sociale e definizione formale degli obiettivi sociali;
- rendicontazione sociale insieme a terzi;
- comunicazione esterna del *report* sociale;
- confronto critico con gli stakeholder circa l'operato e gli obiettivi.

Fig. 3 – La qualità totale e la qualità sociale (Pellegatta, 2000)



Il ruolo della risorsa umana

Un'efficace tipo di governance, come appena delineato, presuppone l'esistenza di adeguate e ben definite politiche della gestione della risorsa personale dell'azienda, e del grado di coerenza tra i sistemi di valutazione adottati e i comportamenti che si desidera effettivamente incentivare. Infatti, le innovazioni sul piano normativo e organizzativo, la dinamica della tecnologia, le nuove forme di organizzazione delle attività di produzione e di erogazione nelle aziende hanno fatto emergere con prepotenza il ruolo della risorsa umana, della sua qualità, del suo coinvolgimento quale fattore determinante per la creazione di valore a vantaggio di tutti i portatori d'interesse.

La teoria aziendale ha sviluppato concezioni che considerano le risorse umane come un *asset* da far figurare in bilancio e ha introdotto l'idea di considerare il capitale umano non solo sotto l'ottica dei costi d'esercizio, ma soprattutto sotto il punto di vista di un investimento. L'orientamento relazionale che sta alla base del rapporto instaurato tra individuo e organizzazione deve essere focalizzato alla valorizzazione delle specificità individuali, sollecitando l'impegno e il coinvolgimento personale nei confronti dell'organizzazione. Quindi, nella logica dell'assunzione di comportamenti socialmente responsabili si deve sempre tenere presente che il lavoratore possiede una specifica identità, e che, con la sua esperienza, le sue conoscenze, la sua integrazione nell'organizzazione, acquisisce per l'azienda un valore preciso. Insomma, la risorsa umana è in

grado di sviluppare comportamenti da soggetto portatore di un valore originario e autonomo, con una propria collocazione nell'ambito della valorizzazione dei sistemi umani; è capace di ricombinarsi nelle competenze e nelle relazioni in funzione delle modificazioni del mercato; è altresì capace di entrare con un ruolo e identità specifici nell'attività aziendale, in quanto portatrice di una progettualità, di una capacità di sviluppo e di gestione della propria azione.

L'azienda che vuole assumere comportamenti socialmente responsabili deve riconoscere e favorire lo sviluppo di queste potenzialità della risorsa umana. Essa deve inoltre condurre un'analisi dei suoi flussi di lavoro, vale a dire un'analisi dei compiti da svolgere nella sua organizzazione, sotto il profilo temporale e sotto quello della competenza.

Attività e competenza stanno in relazione dialettica fra di loro, in quanto la competenza è struttura necessaria a condurre l'attività, ma, a sua volta, l'attività modifica la competenza.

Per comprendere le modalità con cui la risorsa umana entra nel processo di combinazione, è utile analizzare la fase fondamentale della costituzione delle competenze. La competenza è una qualità stimata dei saperi procedurali di una persona; è l'esito di un apprendimento continuamente mutevole; è una risorsa che deve essere scoperta, stimolata, indirizzata e conservata.

Le competenze diventano dunque il collegamento tra le caratteristiche personali e professionali dell'individuo, i processi all'interno dei quali opera e gli obiettivi dell'azienda. Tale elemento di connessione diventa la base per una gestione della risorsa umana, che riconosce la centralità del potenziale umano nell'adozione di comportamenti socialmente responsabili e nel conseguimento di valore sociale.

L'organizzazione aziendale nell'ambito delle componenti strutturali del sistema azienda consente di programmare e sviluppare l'attività, modellandola in relazione alle diverse esigenze, e usando criteri che rispondono a elevati livelli di efficacia ed efficienza gestionale.

Coerentemente con il fine aziendale, la gestione della risorsa umana diviene dunque rilevante e fonte di applicazione di principi riguardanti la responsabilità sociale d'impresa, se completamente integrata nel sistema azienda, poiché è importante che, a tutti i livelli, la configurazione organizzativa dell'azienda si adatti nel tempo e nello spazio ai continui cambiamenti derivanti dalle esigenze programmatiche.

Uno dei metodi migliori per realizzare quanto sopra appena descritto consiste certamente nella responsabilizzazione del personale e nel suo coinvolgimento mediante la partecipazione diretta alle decisioni e alla realizzazione dei cambiamenti. In tal modo il personale diviene consapevole degli obiettivi per cui si adopera e delle missioni d'azienda, e quindi svolge la propria attività collaborando continuamente per il miglioramento della funzionalità dell'azienda, sia nel suo insieme sia nelle singole unità operative.

Collaborazione e cooperazione diventano così necessarie per il coordinamento orizzontale e verticale delle relazioni interne e dei rapporti fra le singole posizioni, in modo da integrare le varie parti delle unità operative, individui o gruppi di

lavoro, responsabili o subordinati, mediante un continuo adattamento dei sistemi di decisione e di gestione, che ha come soggetto e come oggetto la risorsa umana.

Responsabilizzare la risorsa umana, integrare l'individuo e motivarlo nell'impegno a conseguire miglioramenti per sé, e di riflesso per l'azienda, diventano gli obiettivi principali di una gestione manageriale del personale ispirata al concetto di responsabilità sociale, ottenibile tramite un sistema di sviluppo della qualità professionale degli individui.

Essere un'azienda socialmente responsabile è un obiettivo raggiungibile con una gestione efficiente della risorsa umana, che consenta di valutare il personale dal punto di vista dell'attività svolta e del risultato da essa raggiunto, in modo tale da poter valorizzare il contributo che essa fornisce all'azienda in termini di risultati strategici. Solo in questo modo si potrà ottenere una pervasività totale del concetto di responsabilità sociale nelle aziende.

Il ruolo dell'etica

Essere socialmente responsabili significa fare bene il lavoro al quale si è preposti e rispondere dei risultati, siano essi più o meno soddisfacenti. A fondamento del comportamento socialmente responsabile del personale deve essere presente una salda coscienza etica.

Detta coscienza etica deve essere supportata da adeguati strumenti, primo fra tutti il Codice Etico. Esso rappresenta una carta dei diritti e dei doveri morali di tutti coloro che partecipano alla progettazione e all'attuazione dell'attività aziendale, nella quale vengono definite le responsabilità etico-sociali dei medesimi. Questo strumento può essere un mezzo efficace per generare una cultura aziendale socialmente responsabile e, nel contempo, per prevenire comportamenti irresponsabili o illeciti da parte di coloro che operano in nome e per conto dell'azienda. In dettaglio il Codice Etico dovrebbe:

- fornire le linee guida per il comportamento di tutto il personale;
- indicare gli standard di condotta ed esporre le politiche d'azienda;
- contrastare la corruzione e i conflitti d'interesse;
- incrementare il grado di conformità ai dettami di legge da parte di tutto il personale.

Il Codice Etico risponde nelle aziende a problemi relativi a:

- discrezionalità, come l'abuso di autorità formale o la slealtà nelle relazioni dei processi di delega;
- regole di *corporate governance* riguardanti tutti gli stakeholder;

- immagine e reputazione aziendale, in quanto, avendo definito standard e protocolli di svolgimento dei processi, permette agli stakeholder di accedere alle informazioni fornite dall'azienda e di verificarne l'autenticità.

La stessa Commissione europea sottolinea nel "Libro verde" l'importanza dell'adozione e implementazione di Codici Etici nelle aziende, al fine d'incrementarne il livello di responsabilità sociale. In Italia l'introduzione di questo strumento risale agli anni '90, ma a tutt'oggi ha avuto una diffusione molto limitata.

Numerosi sono i vantaggi che possono derivare per l'impresa da una gestione socialmente responsabile. In primo piano si staglia la reputazione aziendale.

Il meccanismo della reputazione si basa sul comportamento ripetuto dell'impresa nei confronti degli stakeholder, che vedono soddisfatte le proprie aspettative. Comportamenti coerenti con gli impegni assunti e ripetuti nel tempo creano fiducia nell'impresa e, quindi, proiettano un'immagine positiva della stessa. A sua volta, detta immagine incide positivamente sia sul mercato (aumento delle quote di mercato, fidelizzazione ecc.) sia sull'Amministrazione pubblica (sgravi fiscali, premi per comportamenti socialmente responsabili) sia sulla comunità in cui l'impresa è inserita. Quindi un comportamento socialmente responsabile può diventare, nel tempo, un fattore di vantaggio competitivo.

È importante che l'impresa mantenga nel tempo un'immagine positiva: la perdita d'immagine derivante da un comportamento non coerente con l'impegno sociale provoca ripercussioni immediate e porta alla perdita di valore.

Altri vantaggi scaturiscono dalla revisione dei processi interni e dalla condivisione degli obiettivi aziendali a tutti i livelli organizzativi. Si genera in questo modo un miglioramento nei rapporti con i dipendenti, che permette di attrarre, di mantenere e di motivare i giovani e i professionisti di maggior valore.

Conclusione

L'influenza delle aziende sull'andamento economico di un paese e l'impatto della loro attività sull'ambiente sono fattori fondamentali, da tenere in conto nella ricerca di mezzi atti a generare comportamenti socialmente responsabili e, di conseguenza, ad accrescere o a creare un valore economico-sociale. Il raggiungimento di simili obiettivi potrebbe costituire un'occasione di crescita per l'economia di una nazione o di un continente.

Una condizione fondamentale per generare comportamenti socialmente responsabili è una salda coscienza etica. Lo stesso legislatore, non solo in Italia e in Europa, ma anche negli Stati Uniti, ha emanato norme che indirizzano le aziende ad adottare comportamenti socialmente responsabili, regolamentando la loro attività e, in particolare, i sistemi di controllo relativi alla loro funzione di governo.

Questo disegno politico a livello globale mira a un sistema produttivo/erogativo in relazione armonica con l'ambiente, e tiene conto di uno sviluppo economico

sostenibile. Le aziende dovranno però farsi carico di realizzare una riorganizzazione della struttura tecnico-produttiva e di generare una cultura aziendale socialmente responsabile. Il sistema azienda così riformato sarà in grado d'inflettersi all'evoluzione dell'ambiente e, specificatamente, di adeguarsi al mercato globale.

Questo cambiamento sta diventando una *conditio sine qua non* per la sopravvivenza delle aziende. Parlare di cambiamento vuole significare modificare l'esistente. Il cambiamento, purtroppo, difficilmente può intervenire per effetto di una decisione a priori; non si tratta infatti di decidere su di una nuova struttura o un nuovo criterio, ma di dare avvio a un processo innovativo che implica azioni e reazioni. Non si tratta di sostituire un modello vecchio con uno nuovo preventivamente concepito da esperti purchessia, bensì di attivare un processo collettivo mediante il quale vengono mobilitate, o addirittura create, le risorse e le capacità dei partecipanti necessarie per un'azienda socialmente responsabile.

Solo se si sarà stati capaci di favorire lo sviluppo di una cultura ispirata alla responsabilità sociale, sarà possibile individuare gli elementi di criticità insiti nelle proprie strutture, nei propri processi e nel proprio modo di "fare azienda", e quindi di ricercare e trovare i mezzi per superare le difficoltà.

L'opzione posta alla base di questo disegno è costituita dall'adozione di modelli aziendali di governo conformi al concetto di responsabilità sociale d'impresa.

Riferimenti bibliografici

- Amaduzzi, 1963, *L'Azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Torino.
- Anselmi, 2003, *Percorsi aziendali per le Pubbliche Amministrazioni*, Torino.
- Ansoff, 1980, *Strategia Aziendale*, Milano.
- Aristotele, 1986, *Politica. Trattato sull'economia*, Bari.
- Bandettini, 1981, *Responsabilità sociale dell'impresa*, "Bilancio d'esercizio e amministrazioni delle imprese, Studi in onore di Pietro Onida", Milano.
- Bertini, 1987, *Il sistema d'azienda*, Pisa.
- Bruni, 1997, *Il bilancio di missione delle aziende non profit*, "Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale", maggio-giugno.
- Borgonovi, 1993, *La rilevanza del concetto di istituto per l'economia aziendale*, "Scritti in onore di Carlo Masini", Milano.
- Brondoni, 1993, *Etica e comunicazioni interne d'azienda*, "Scritti in onore di Carlo Masini", Milano.
- Caselli, 2004, *Neppure le imprese possono fare a meno dell'etica*, Rusconi e Donigatti (a cura di), "La responsabilità sociale d'impresa", Milano.
- Catturi, 1994, *Etica e obiettivo d'impresa*, Riccaboni (a cura di), "Etica ed obiettivi d'impresa", Padova.
- Cavaliere, 1981, *Aspetti sociali dell'informazione economica d'impresa*, "Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale", maggio-giugno.
- Clarkson, 1990, *A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance*, "Academy of Management Review", Vol. 20.
- Coda, 1989, *Etica, impresa, il valore dello sviluppo*, "Rivista dei Dottori Commercialisti", n. 5.

- Coda, 2004, *Impresa e sistema economico tra efficienza ed equità*, Rusconi e Donigatti (a cura di), "La responsabilità sociale d'impresa", Milano.
- Chirieleison, 2004, *L'evoluzione del concetto di Corporate Social Responsibility*, Rusconi e Donigatti (a cura di), "La responsabilità sociale d'impresa", Milano.
- Commissione della Comunità Europea, 2001, *Il libro verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 18 luglio.
- Di Toro, 1993, *L'etica nella gestione d'impresa*, Padova .
- D'Orazio, Moffettone, 1998, *Codice etico nei servizi pubblici*, "Notizie Politeia", anno 14, n. 51.
- Freeman, 1984, *Strategic Management. A stakeholder approach*, Boston.
- Friedman, 1993, *The social responsibility of business is to increase its profits*, Chryssidis, Koler, "An introduction to business ethics", London.
- Gabrovec Mei, 1993, *Economia, etica e valori d'impresa*, "Scritti in onore di Carlo Masini", Milano.
- Giannessi, 1979, *Appunti di Economia Aziendale*, Pisa, pp. 18-19.
- Hinna, 2002, *Bilancio sociale: punti cardinali*, Hinna (a cura di), "Il Bilancio Sociale", Milano.
- Masini, 1978a, *Lavoro e risparmio*, Torino.
- Masini, 1978b, *Il sistema dei valori d'azienda*, Milano.
- Matacena, 1984, *Impresa e ambiente. Il Bilancio sociale*, Bologna .
- Matacena, 1993, *La responsabilità sociale: da vincolo ad obiettivo. Verso una ridefinizione del finalismo d'impresa*, "Scritti in onore di Carlo Masini", Milano.
- Mitchell, Agle, Wood, 1997, *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*, "Academy of Management Review", vol. 22.
- Onida, 1961, *Economicità, socialità nell'amministrazione dell'impresa*, "Rivista Italiana di Ragioneria".
- Pellegatta, 2000, *Il bilancio sociale come strumento di management*, Chiesi, Martinelli, Pellegatta (a cura di), "Il bilancio sociale", Milano.
- Pulejo, 1996, *Esperienze in tema di Bilancio Sociale: il modello francese*, Torino.
- Rusconi, 1988, *Bilancio sociale d'impresa*, Milano.
- Rusconi, 1997, *Etica d'impresa: un'analisi economica aziendale*, Bologna.
- Sacconi, 1991, *Etica degli affari - Individui, imprese e mercati nella prospettiva di un'etica razionale*, Milano.
- Sciarelli, 1966, *Etica aziendale e finalità imprenditoriali*, "Economia e Management", n. 6.
- Silvestri, 2003, *La realizzazione del bilancio sociale*, Cherubini, Magrini, "Il management della sostenibilità sociale", Milano.
- Superti, 1977, *Note introduttive al Bilancio Sociale, Sviluppo e Organizzazione*, n. 44, novembre-dicembre.
- Terzani, 1984, *Responsabilità sociale dell'impresa*, "Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale", luglio-agosto.
- Vermiglio, 1984, *Il Bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema impresa*, Messina.
- Vermiglio (a cura di), 2000, *Nuovi strumenti di comunicazione aziendale, confronto di esperienze in tema di bilancio sociale*, Torino.
- Zadek, Preezon, Evans, 1997, *Building Corporate Accountability: Emerging Practices in Social and Ethical Accounting Auditing and Reporting*, London.