Introduzione

di Gloria Fiorani e Marco Meneguzzo
Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

C'é ancora un futuro per la CSR? O meglio, *Quali sono i "possibili futuri" per la CSR di fronte alla sfida della sostenibilità?*

Negli ultimi 18 mesi la casa editrice EGEA ha pubblicato ben cinque libri sul tema della CSR, in cui sono stati affrontati tematiche molto differenziate, relative al rapporto tra CSR manager e personale, al management della CSR, alla "responsabilità totale" vista come evoluzione della CSR, all'integrazione della CSR nei rapporti di filiera, al turismo responsabile. E questo è solo un campione limitato, relativo ad una casa editrice universitaria italiana. Una semplice ricerca su *google.com* porta a 42 milioni di risultati; numerose sono le riviste specializzate sui temi della CSR a livello internazionale.

Quindi, si scrive ancora tanto di CSR, se ne parla tanto, si naviga nel *web*… ma rimane un interrogativo di fondo su quanto la stessa CSR sia rilevante per le imprese e per il sistema socio-economico dei paesi un tempo definiti avanzati, come il nostro, ora caratterizzati da processi di deindustrializzazione ed indebolimento della posizione competitiva rispetto a paesi emergenti e paesi BRIC e da esigenze di forti investimenti a livello ambientale ed energetico, a cui si contrappone la riduzione delle risorse a disposizione dell'operatore pubblico e delle agenzie sovranazionali.

La decisione di scrivere questo libro è maturata in ambito universitario, in cui è stato riscontrato un fortissimo interesse da parte delle studentesse e degli studenti verso i temi della responsabilità sociale e della sostenibilità ma anche la consapevolezza del possibile utilizzo "manipolatorio" e distorsivo di

questi contenuti (molto diffusa tra le giovani generazioni del nostro paese è la consapevolezza sul concetto di *greenwashing* o *socialwashing*).

Tuttavia, la scelta di scrivere un nuovo libro, attivando e catalizzando nel progetto una rete di studiosi, ricercatori, operatori pubblici e colleghi di altre università – con ispirazione al modello dei libri "*Wu Ming*" (ma il nostro libro non è anonimo…) - non è soltanto riconducibile all'esigenza di fare il punto sulla CSR per i corsi universitari, ma parte proprio dalla consapevolezza sul divario (che si sta sempre più allargando) tra la crescita esponenziale di studi, ricerche, convegni e centri dedicati e la crescente difficoltà da parte delle imprese di attrezzarsi ed investire risorse per rispondere alla sfida della responsabilità.

Siamo, quindi, partiti dalle due domande di fondo con cui abbiamo aperto questa introduzione, ossia: ***c'é ancora un futuro per la CSR?*** e, in caso affermativo, ***Quali possono essere i "futuri" per la CSR di fronte alle sfide della sostenibilità, della competitività globale, della decrescita, della tutela dei beni comuni e della creazione del valore?***

Per pensare al futuro occorre innanzitutto guardare al passato, lontano e recente, e ad alcune tendenze che stanno innovando radicalmente la CSR.

La *Corporate Social Responsibility (CSR),* o *Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI),* non è un concetto nuovo; il dibattito risale, infatti, agli anni '20 ed il tema della CSR si è affermato pienamente negli ultimi 50 anni. Le riflessioni che nel tempo si sono susseguite su questa tematica, trasversale a tanti filoni di studio, hanno coinvolto e continuano ad interessare una ***molteplicità di attori*** (mondo accademico, soggetti pubblici e privati, *for profit e non profit*), che hanno contribuito ad arricchirne i contenuti e a supportarli o confutarli grazie alla ricerca empirica, attraverso varie metodologie, sulle esperienze in atto in tutto il mondo.

Il concetto di CSR ha assunto negli anni svariate accezioni ed è tutt'oggi in continuo sviluppo. Le recenti tendenze in atto sono rappresentate dal progressivo consolidamento di logiche di cittadinanza di impresa (***Global Corporate Citizenship - GCC***), dalla dominanza del tema ***sostenibilità***, letta, come nel caso della CSR/RSI, attraverso le tre dimensioni, e dall'introduzione del concetto di "***creazione di valore condiviso***", legato allo sviluppo di reti di imprese e di specifici cluster di imprese.

La *sfida* della responsabilità e della sostenibilità delle imprese è oggi un tema particolarmente caldo; in particolare, alla luce dei *radicali cambiamenti nelle strategie delle imprese* globali e nazionali (si pensi ai processi di M&A – acquisizioni e fusioni – peraltro poco analizzati con la lente della CSR, alla globalizzazione dei grandi gruppi, da Fiat Chrysler a Tata), dell'impatto della *crisi post 2008* e delle modifiche nella regolamentazione pubblica sovranazio-

nale e nazionale sulle *business government relations*, ***è legittimo chiedersi se la CSR possa avere ancora un futuro*** o se sia destinata ad essere ridimensionata nelle scelte strategiche, diventando un "lusso" che solo alcune imprese possono permettersi.

In una *fase di crisi economica* quale è quella attuale, in cui il risparmio diventa un imperativo per le imprese, è stato in un certo senso sorprendente constatare (si veda il nostro contributo presentato nel **Capitolo 1.3)** come la maggioranza dei manager italiani della CSR ritenga che i programmi di CSR non solo abbiano assunto una rinnovata centralità, ma che siano addirittura destinati ad avere un peso ancora più rilevante nei prossimi 3-5 anni. La crisi sembra aver, infatti, agito come acceleratore dell'impegno delle imprese sul fronte della sostenibilità, rafforzando la convinzione che questa rappresenti una soluzione importante per rispondere alla crescente incertezza ambientale e dei mercati, contribuendo a ricostruire su basi nuove un rapporto di fiducia tra imprese e società. Sempre più diffusa è, quindi, la convinzione che un impegno coerente e durevole nella sostenibilità sia destinato a rafforzare la competitività dell'impresa, contribuendo a migliorare la sua performance economica.

C'è oggi, quindi, sicuramente una maggiore consapevolezza, rispetto al passato, del ruolo strategico della CSR. La CSR può, infatti, diventare una *leva competitiva* se integrata nella strategia aziendale e, soprattutto, *se vengono privilegiate le azioni che creano valore condiviso per l'impresa e la società.*

Opinione largamente condivisa è che il *rafforzamento, il consolidamento e lo sviluppo di logiche di responsabilità sociale in Italia debbano passare in primo luogo da un maggiore supporto da parte delle istituzioni e delle amministrazioni pubbliche,* attraverso campagne di sensibilizzazione dell'opinione pubblica, la promozione di sistemi di certificazione, politiche finalizzate alla creazione di partnership (costituzione di reti/network, formali ed informali, accordi volontari tra stakeholder), interventi normativi, la creazione di comunità di pratiche e di piattaforme per lo scambio di conoscenze, centri di ricerca specializzati (pubblici e pubblico-privati), finalizzati alla diffusione della CSR.

Coerentemente con la sfida della sostenibilità, il volume è stato progettato secondo un approccio che potremmo definire di "*multistakeholder engagement*": coinvolgimento di autori con profili, interessi e ruoli diversi ed attenzione a diversi gruppi di stakeholder visti come le/i potenziali lettrici/tori.

Tra i destinatari, oltre alla *comunità scientifica* ed *accademica*, agli *operatori pubblici* ed ai *centri di ricerca*, troviamo gli *studenti* dei corsi di Corporate Social Responsibility attivi in diverse Università a livello nazionale. A tal proposito segnaliamo la sorprendente crescita del corso "*CSR e rendicontazione sociale*", attivato presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Roma Tor Vergata nel 2009 e divenuto in soli 3 anni un corso caratterizzante,

collegato a cicli di seminari sui temi "etica di impresa" e "sostenibilità". Il numero di frequentanti è aumentato significativamente e forte è l'interesse alla partecipazione ed al coinvolgimento in lavori di gruppo, ricerche, tesi su tematiche inerenti la sostenibilità d'impresa, con *focus* sulla *social entrepreneurship* e sull'innovazione sociale, sulle strategie di CSR/RSI e di cittadinanza di impresa (GCC) nei settori farmaceutico, energetico, moda e lusso, occhialeria, agroalimentare, sportivo, immobiliare e negli intermediari finanziari.

Abbiamo deciso di trasformare le lettrici ed i lettori in ***prosumer*** **(produttori e consumatori)** ed in stakeholder privilegiati; i lavori di ricerca sono stati trasformati in *paper* per convegni internazionali (SGMPEL, EGPA, CRIARS), ben due contributi, uno sul tema della CRM (**Capitolo 1.4**), l'altro sulla CSR in America Latina (**Capitolo 2.5**), sono stati scritti partendo da lavori di ricerca e nel **Capitolo 1.2** sono stati ripresi e valorizzati gli studi di casi ben riusciti.

Il libro risponde alla sfida della creazione di valore, che nel nostro caso è conoscenza, informazione in una prospettiva di condivisione; saranno e sono i frequentanti del Corso CSR (nella foto, un gruppo di ricerca del corso CSR del primo semestre) ad entrare nelle imprese, nelle banche, nei servizi e a giocare, così, un ruolo importante nella diffusione di una cultura e di prassi sostenibili e responsabili.

Foto Studenti - Anno accademico 2011-12



Il programma del corso *CSR e rendicontazione sociale* si rinnova ogni anno, grazie anche alla ricca rete di **relazioni con *professionals* attivi, con passione ed entusiasmo, sul campo**, invitati a testimoniare la propria esperienza all'interno del corso, molti dei quali sono autori di contributi di questo libro (e che ci hanno permesso anche di creare occasioni di inserimento lavorativo, come nel caso di Coldiretti e BNL); solo per fare alcuni esempi, vorremmo ricordare il prezioso contributo del Global Compact Network Italia (Alessia Sabbatino), del Ministero del Welfare (Danilo Festa e Alfredo Ferrante), del settore bancario (Giovanna Zappi – ABI; Paola Fanelli, Antonella Cartechini e Luigi Maccallini - BNL), di quello farmaceutico (Daniel Martarelli – Abbott; Fanny La Monica - Pfizer) e alimentare (Andrea Campelli - Conad), del G.B.S. (Paolo Ricci), della Fondazione I-CSR (Elisa Stefanati e Manlio Di Silvio), dell'Osservatorio Socialis (Roberto Orsi), nostro partner anche nel **Laboratorio COV*IS*ION**.

Riteniamo, a tal proposito, utile mettere in rilievo lo stretto collegamento tra questo libro e l'attività di ricerca sui temi delle imprese responsabili e sostenibili svolto dal **Laboratorio COV*IS*ION**, attivato nel 2011, che rappresenta un primo "punto di arrivo" dell'attività di ricerca (per imprese, istituzioni e importanti stakeholders) e di formazione (per imprenditori, manager pubblici e privati, operatori della società civile) svolta da un gruppo di docenti e ricercatori del Dipartimento di Impresa, Governo e Filosofia della Facoltà di Economia dell'Università di Roma "Tor Vergata" negli ultimi 8 anni. Principale *obiettivo del laboratorio è lo svolgimento di attività di ricerca, formazione universitaria e postuniversitaria e divulgazione della cultura della sostenibilità e della responsabilità* nelle attività economiche, in collegamento con *partners* esterni.

Il Laboratorio si propone di *attivare una comunità professionale* sui temi della sostenibilità e della responsabilità sociale con le imprese private, le istituzioni pubbliche, finanziarie e territoriali operanti nell'area metropolitana di Roma e di interagire con altri centri di ricerca a livello nazionale (in particolare, ALTIS - Università Cattolica e Scuola Superiore Universitaria Sant Anna di Pisa) e con le comunità professionali presenti nel nostro paese, che operano sui temi dell'accountability, del marketing e della comunicazione sociale ed istituzionale. Ambiti di ricerca sono rappresentati dalla grande impresa industriale e commerciale, dalle piccole e medie imprese, dalle filiere internazionali, dalle aziende non profit ed imprese sociali, dalle amministrazioni ed imprese pubbliche, dal marketing e dalla comunicazione e dalla responsabilità del consumatore.

Va, infine, sottolineata la recente **adesione dell'Ateneo "Tor Vergata" al Global Compact delle Nazioni Unite** e l'imminente adesione al **GBS (Gruppo Bilancio Sociale).**

Secondo un approccio "*multistakeholder engagement*", i diversi interlocutori citati hanno collaborato attivamente alla stesura di questo lavoro, che risulta articolato in ***tre parti***.

La ***Prima Parte*** (***LA CSR: TEORIA E PRASSI***) privilegia come destinatari le/i frequentanti dei corsi universitari (triennio, biennio e master), in una prospettiva di sensibilizzazione, formazione ed aggiornamento.

In particolare, il **Capitolo 1.1 (di Gloria Fiorani)** analizza, in chiave di sistematizzazione a livello didattico, la nascita e lo sviluppo negli ultimi 50 anni delle logiche di "filantropia di impresa" e di "responsabilità sociale" (*Corporate Social Responsibility* CSR – RSI), focalizzando l'attenzione sull'evoluzione della letteratura nel contesto statunitense e riprendendo interessanti esperienze sviluppate a livello europeo ed italiano. Nella parte conclusiva vengono presentate alcune recenti tendenze, rappresentate dal progressivo consolidamento di logiche di cittadinanza di impresa (*Global Corporate Citizenship* GCC) e dall'introduzione del concetto di "creazione di valore condiviso". Vengono poi messi a confronto i diversi ambiti di intervento della responsabilità sociale, collegati alla letteratura economico-aziendale ed alla strategia aziendale, con quelli riconducibili al marketing strategico ed alla comunicazione sociale ed istituzionale di impresa, al fine di meglio inquadrare il tema del Cause Related Marketing. L'autrice ha deciso di approfondire il tema dello *stakeholder management* (individuazione, mappatura e coinvolgimento degli *stakeholder*) nella prospettiva di collegamento logico con gli altri due contributi sullo *stakeholder engagement,* uno in prospettiva comparata pubblico-privato (**Capitolo 1.5**), l'altro sullo stakeholder ignoto (**Capitolo 1.6**). Infine, vengono sinteticamente discussi gli strumenti di CSR, quali linee guida e standard, richiamando lo standard ISO 26000, di particolare rilevanza nella fase attuale e di interesse a livello istituzionale (Unione Europea e Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali; si rimanda a tal proposito ai **Capitoli 3.1 e 3.2**).

Il **Capitolo 1.2 (di Gloria Fiorani)** riprende ed analizza, alla luce delle tendenze in atto sulla creazione di valore condiviso e sulla sostenibilità, il Modello a stadi della CSR elaborato da Mario Molteni nel 2007, con l'obiettivo di meglio comprendere e interpretare gli approcci alla responsabilità sociale delle imprese operanti nei settori "moda", "occhialeria" e "alimentare".

Il **Capitolo 1.3 (di Gloria Fiorani e Marco Meneguzzo)** si concentra sulla riflessione generale a livello teorico e di ricerca empirica sul rapporto tra responsabilità sociale d'impresa e strategie competitive, che rappresenta, come precedentemente illustrato, una delle principali tendenze oggi in atto. L'indagine sul campo (*survey*) è finalizzata a capire, con diretto riferimento al contesto italiano, '*se*' e '*come*' le politiche di CSR generino benefici e valore economico alle imprese che le realizzano, specialmente in una fase di rallenta-

mento del ciclo economico quale quella attuale, analizzando e verificando le relazioni, più o meno dirette, tra responsabilità sociale e competitività.

Il **Capitolo 1.4 (di Ilaria Cortese)** analizza le esperienze di CRM per la gestione del rischio reputazionale negli intermediari finanziari (casi BNL e Federcasse) ed evidenzia come i consumatori, nel compiere le loro scelte di acquisto, valutino non solo il rapporto qualità/prezzo del prodotto o servizio, ma anche il comportamento più o meno responsabile dell'impresa che lo offre. Si evidenzia, in particolare, come sia fondamentale che la Responsabilità Sociale dell'impresa sia comunicata efficacemente, ad esempio sfruttando la credibilità di un ente non profit noto per la sua efficacia sociale, soprattutto per le imprese *retail*, tra cui gli intermediari finanziari.

Il **Capitolo 1.5 (di Alessandro Sancino)** approfondisce il tema del coinvolgimento degli stakeholder nella governance delle amministrazioni pubbliche, dove assume un ruolo fondamentale sia come mezzo di confronto con cittadini, ambiente, fornitori e dipendenti nell'ottica della responsabilità sociale della pubblica amministrazione, sia come soluzione per fronteggiare in modo più efficace le nuove sfide che caratterizzano il settore pubblico. In questa prospettiva, il capitolo evidenzia come il coinvolgimento degli stakeholder possa essere interpretato come una vera e propria funzione aziendale e richieda adeguati processi, strumenti e competenze manageriali. Viene, quindi, introdotto il concetto di *ciclo di coinvolgimento degli stakeholder* e sono proposti alcuni differenti ambiti (*co-decision making, co-delivery, co-auditing*) in cui possono essere coinvolti gli stakeholder. Infine, viene posto in luce il potenziale generativo insito nell'incontro tra management e stakeholder, che può contribuire – in particolare in questo momento di crisi – alla co-generazione di nuovo valore condiviso.

Il Capitolo 1.6 (di Massimiliano Di Bitetto e Paolo D'Anselmi) affronta l'interessante e innovativo tema dello "stakeholder ignoto", ossia colui che non ha voce, che non sa nemmeno di essere partecipe delle attività delle organizzazioni. I due autori sottolineano che ascoltare lo stakeholder ignoto significa sentire "i deboli". Lo stakeholder ignoto è intrinsecamente legato alla concorrenza. Più alta è la concorrenza, maggiore è la probabilità che i clienti e i cittadini siano ascoltati e rispettati. Una bassa concorrenza porta inevitabilmente a costi, a inefficienze e alla scarsa attenzione verso consumatori e contribuenti. Analizzare e gestire lo stakeholder ignoto implica, quindi, l'identificazione del contesto competitivo che circonda l'organizzazione. A livello macro, sono le MPMI lo stakeholder ignoto del dialogo sociale. Hanno un interesse diretto nella società e nell'economia, ma non sono consapevoli del valore economico, sociale, politico e culturale di cui sono portatori.

La ***Seconda Parte*** (**TENDENZE IN ATTO A LIVELLO INTERNAZIONALE**) si concentra sulle ***dinamiche in atto a livello internazionale,*** dedicando particolare attenzione alle agenzie internazionali (Global compact ed UNESCO) ed a quanto succede in alcuni paesi, riconducibili al gruppo dei BRIC.

In particolare, il **Capitolo 2.1 (di Marco Frey)** si focalizza sull'evoluzione del Global Compact, un'iniziativa internazionale di *corporate citizenship* promossa dalle Nazioni Unite e strettamente collegata agli obiettivi del Millennio, che unisce imprese, agenzie internazionali, associazioni dei lavoratori e della società civile e che registra ad oggi 10.485 iscritti, di cui 6.980 imprese (con l'obiettivo dichiarato di arrivare a quota 20.000 adesioni nel 2020).

Il **Capitolo 2.2 (di Stefano Semplici**) si concentra sui programmi dell'Unesco, in cui il concetto di CSR è entrato attraverso due vettori principali: l'idea di sviluppo sostenibile e l'approfondimento dei fattori sociali che risultano determinanti per la salute e la qualità della vita. Il Contributo richiama l'articolo 14 della "Dichiarazione Universale sulla Bioetica e i Diritti umani", adottata nel 2005, che ha assunto come principio fondamentale il rapporto fra "responsabilità sociale e salute", aprendo così un nuovo orizzonte di problemi e sfide. La questione cruciale del *double standard*.

Il **Capitolo 2.3 (di PierMario Barzaghi e Roberto Jannelli)** presenta i principali risultati dell'analisi svolta da KPMG a livello internazionale, in cui vengono identificati quattro principali cluster, differenziati in termini di capacità di comunicazione della CSR e maturità ed esperienza nelle prassi di CSR, a cui sono ricondotti i diversi contesti nazionali e i principali settori.

Il **Capitolo 2.4 (di Cristina Mititelu e Abhishek Gon)**, constatata la crescente consapevolezza della responsabilità sociale delle imprese indiane, è dedicato ad esaminare la natura, l'evoluzione e l'estensione delle iniziative di responsabilità sociale in tale contesto. Il capitolo risulta suddiviso in tre sezioni: la prima è dedicata all'evoluzione delle attività di responsabilità sociale delle imprese in India; la seconda riprende le conclusioni di alcuni studi ed indagini condotti da organizzazioni nazionali e internazionali sul comportamento e la maturità della CSR tra le imprese indiane; nella terza sono analizzati due casi di studio, uno appartenente al settore manifatturiero (*Tata Motors*), l'altro al settore IT (*Infosys*).

Il Capitolo 2.5 (di Alberto Maria Medri) approfondisce lo sviluppo della Corporate Social Responsibility in America Latina, in particolare in Argentina, Brasile e Cile, prendendo in considerazione l'attività delle organizzazioni non-profit, delle Nazioni Unite attraverso il Global Compact Network e ponendo in risalto anche l'apporto delle multinazionali nel promuovere valori etici, ambientali e sociali nell'attività imprenditoriale. Viene, infine, esaminato il

caso *Cerveceria y Malteria Quilmes*, produttore di birra argentino, come esempio virtuoso di integrazione delle logiche di CSR nel sistema impresa.

Il Capitolo 2.6 (di Mario Risso) tratta il tema dell'estensione delle pratiche di RSI verso i fornitori, che ha importanti implicazioni per la diffusione degli standard di sostenibilità in tutta la catena del valore. Il contributo si concentra sulle iniziative promosse dalle grandi imprese multinazionali per facilitare l'identificazione di norme di RSI condivise nelle filiere di approvvigionamento di settori specifici. Attraverso l'analisi di quattro iniziative si evidenzia come stia emergendo un approccio di collaborazione orizzontale tra i concorrenti per l'attuazione della RSI tra i fornitori comuni. Tali iniziative sottolineano come sia possibile promuovere l'adeguamento dei fornitori a *best practices* condivise e ispirate alle principali norme internazionali in tema di diritti umani e dei lavoratori in modo omogeneo, coordinato e coerente attraverso codici di condotta e sistemi di monitoraggio comuni tra tutti gli attori di uno specifico settore, evitando le duplicazioni, la confusione e le inefficienze che potrebbero derivare dalle singole azioni di RSI sviluppate da grandi imprese multinazionali.

Infine, nella ***Terza Parte*** **(QUADRO ISTITUZIONALE ITALIA)** si presentano le riflessioni in atto nel nostro Paese.

In particolare, il **Capitolo 3.1 (di Alfredo Ferrante)** analizza il ruolo delle organizzazioni pubbliche, di particolare significatività nel quadro dell'implementazione delle strategie nazionali e locali in materia di responsabilità sociale, anche alla luce delle indicazioni da parte della Commissione europea. L'Autore sottolinea come un miglior coordinamento interno, l'attività di promozione e disseminazione e il ruolo di facilitatore fra i diversi stakeholder siano tra le principali sfide poste oggi all'attore pubblico.

Il **Capitolo 3.2 (di Manlio De Silvio e Sara Lanzaro),** illustrando la nascita e le attività della Fondazione I-CSR, fornisce una panoramica dello scenario storico e culturale nell'ambito del quale si sviluppa il tema della CSR (Corporate Social Responsibility – CSR) nel nostro Paese, assieme alle principali tematiche affrontate dalla Fondazione I-CSR e la rete di attori istituzionali con i quali la Fondazione opera sinergicamente per la promozione e la diffusione della CSR sia a livello nazionale che internazionale.

Il volume si chiude con due contributi di approfondimento di due tematiche di particolare interesse: la Cultural Social Responsibility - **Capitolo 3.3 (di Stefano Monti e Michele Trimarchi)** e l'Osservatorio Socialis, visto come una piazza virtuale per far crescere la CSR - **Capitolo 3.4 (di Roberto Orsi).** In particolare, il Capitolo di Roberto Orsi presenta obiettivi e modalità di funzionamento dell'Osservatorio Socialis ed i principali contenuti del rapporto annuale.