Scuola-famiglia tra continuità e cambiamenti

Riflessioni sul percorso educativo scolastico per prevenire il disagio socio-relazionale

a cura di Carla Maria Ronci, Carla Fiore, Umberto Lucia, Anna Alessandra Massa, Maria Adelaide Gallina

Presentazione di Francesco de Sanctis

Percorsi di ricerca

FrancoAngeli

PUBBLICO, PROFESSIONI E LUOGHI DELLA CULTURA

Vittoria Azzarita
Paola De Bartolo
Stefano Monti
Michele Trimarchi

Cultural social responsibility

La nascita dell'impresa cognitiva

FrancoAngeli

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.
L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione pag. 9

Parte I
Impresa e comunità

1. Introduzione: fare impresa nell'economia della conoscenza » 15
1. In principio era l'impresa » 15
2. La crisi del sistema » 17
3. Impresa e comunità » 19
4. Nuove sfide competitive » 22
5. Il ruolo della cultura » 24

2. Il concetto di Corporate Social Responsibility » 29
1. Cosa si intende per Responsabilità Sociale d'Impresa » 29
2. La CSR come leva strategica delle politiche aziendali » 32
3. La normativa comunitaria a favore della CSR » 33
4. Il rapporto tra imprese e Responsabilità Sociale in Italia » 37
5. Il rapporto tra imprese e Responsabilità Sociale al di fuori dell'Italia » 39

Parte II
Vocazioni e orientamenti

3. L'orientamento culturale dell'impresa: modelli ed esperienze pag. 49

1. Arte e impresa: un rapporto molteplice » 49
   - 1.1. Evoluzione e interpretazioni » 49
   - 1.2. Bisogni emergenti e nuove strategie » 56
   - 1.3. La presenza delle imprese in campo culturale » 59
2. Evidenza empirica » 71
   - 2.1. La prospettiva delle organizzazioni culturali » 71
   - 2.2. Il rapporto tra arte e cultura nel mondo anglosassone » 77
   - 2.3. Dallo sponsoring alla CSR attraverso l'arte e la cultura » 83
3. Lo scenario italiano: esperienze significative » 95
   - 3.1. Il caso Elica SpA e la Fondazione Ermanno Casoli » 95
   - 3.2. Il caso Euromobil SpA » 101
   - 3.3. Il caso delle Cantine Giorgio Lungarotti » 105
4. Alcune esperienze straniere » 109
   - 4.1. Il caso Unilever » 109
   - 4.2. Il caso American Express » 113

4. Sistemi di valutazione dell'orientamento culturale dell'impresa » 118

1. I fattori intangibili e le difficoltà legate alla loro misurazione » 118
2. Sistemi di rendicontazione e certificazione per la CSR » 124
   - 2.1. Lo standard ISO 14000 » 125
   - 2.2. Il regolamento EMAS » 126
   - 2.3. Lo standard SA8000 » 127
   - 2.4. Lo standard AA1000 » 128
   - 2.5. Il progetto SIGMA » 129
   - 2.6. Il modello Q-Res » 132
   - 2.7. Il Global Compact » 133
   - 2.8. Il Bilancio Sociale » 135
   - 2.9. Il Codice Etico » 138

Parte III
Analisi, progetti, prospettive

5. Progetti culturali: un'indagine sul campo pag. 143

1. La ricerca sul rapporto imprese/CSR/progetti artistico-culturali » 143
   - 1.1. Obiettivi e metodologia della ricerca » 143
   - 1.2. Descrizione e analisi dello scenario di ricerca » 144
   - 1.3. Risultati della ricerca » 147

6. Il progetto "Culture in Social Responsibility" » 159

1. Motivazione e origini del progetto » 159
2. Che cosa è "Culture in Social Responsibility" » 161

Appendice. Le aziende che hanno partecipato al progetto di ricerca sul rapporto tra imprese, responsabilità sociale e progetti artistici e culturali » 163

Riferimenti bibliografici » 165

I direttori della collana » 171

Prefazione

La responsabilità sociale d'impresa, ossia la volontà da parte delle imprese di farsi carico delle implicazioni sociali e ambientali delle proprie attività, e di attivare delle relazioni con i rispettivi portatori di interesse, è al centro di un dibattito sempre più intenso e diffuso, in cui non mancano profili controversi. Michael Skapinker, in un articolo apparso sul *Financial Times*, si domanda se la responsabilità sociale d'impresa sia ancora viva. Joseph Pine e James Gilmore, sul blog "Conversation Starter" della *Harvard Business Review*, e Stefan Stern, sulle pagine dello stesso *Financial Times*, dicono di no, sostenendo i primi che la RSI sarà associata da un numero crescente di consumatori a finte pratiche di public relations portate avanti dalle aziende, e affermando il secondo che nel prossimo futuro le realtà imprenditoriali abbandoneranno la responsabilità sociale a favore della "sostenibilità".

Se da un lato è innegabile che la responsabilità sociale d'impresa, in virtù del suo carattere volontario e dell'assenza di un sistema di controllo universalmente valido, si presta a essere tacciata di ipocrisia – sono noti a tutti i casi di grandi multinazionali che a fronte di altisonanti campagne di responsabilità sociale d'impresa adottano comportamenti diametralmente opposti rispetto ai principi e valori che dichiarano di perseguire –, dall'altro è altrettanto vero che il superamento del modello economico neoclassico impone alle imprese un nuovo *modus operandi*, che ha nella responsabilità sociale e nella relazione con l'altro due dei suoi principi fondanti.

Secondo un'opinione diffusa la RSI appare per la prima volta durante gli anni Trenta del secolo scorso negli Stati Uniti, a seguito della Grande Depressione e dei conseguenti interrogativi sul ruolo dell'impresa e del manager all'interno dell'impresa; approda in Italia solo alla fine degli anni Novanta grazie al contributo della Comunità Europea, che decreta l'importanza della responsabilità sociale delle imprese per la trasformazione del sistema competitivo e la fornitura dei beni pubblici.

Esistono oggi tre principali logiche, o teorie, che cercano di spiegare e interpretare la RSI. Secondo la logica neoclassica, in base alla quale l'impresa non ha altro fine che la massimizzazione dei propri profitti, esistono solo imprese a scopo di lucro e la RSI altro non è che una manifestazione della vocazione filantropica degli imprenditori.

La logica neocontrattualista, diffusa in Italia da Lorenzo Sacconi, attribuisce all'impresa un interesse sociale, vedendo nella responsabilità sociale d'impresa un modello di governo capace di bilanciare in maniera equa gli interessi dei vari stakeholder. Secondo Sacconi affinché il bilanciamento degli interessi sia possibile è necessario che l'impresa si doti di un "codice etico", che "ha un duplice significato: rappresenta la carta costituzionale dell'impresa, come una carta dei diritti e doveri morali, che definisce le responsabilità di ogni partecipante dell'organizzazione, enunciando i principi e le norme di condotta mediante i quali si dà attuazione ai principi orientando i comportamenti individuali; costituisce uno strumento di governance e di gestione strategica dell'impresa identificando i doveri dell'impresa verso gli stakeholder, e vincolando innanzitutto i vertici aziendali al rispetto di criteri guida per l'esercizio dell'autorità legittima, all'interno dell'organizzazione e nei rapporti con gli stakeholder" (de Colle, Sacconi, 2005, p. 613).

La prospettiva relazionale, teorizzata da Luigino Bruni e Stefano Zamagni, introduce la variabile culturale all'interno dei meccanismi regolati dall'economia, affiancando al principio dello scambio di equivalenti il concetto di reciprocità. La responsabilità sociale diviene, allora, una modalità attraverso cui le imprese si relazionano con i propri stakeholder, grazie alla costruzione di particolari legami con le persone. Detto altrimenti la RSI continua a essere un modello di governo che consente un elevato coinvolgimento delle persone all'interno delle imprese, ma lungi dall'essere un insieme di comportamenti stabiliti una volta per tutte, è un qualcosa che muta ed evolve insieme ai soggetti di cui è espressione.

Luciano Gallino, in un contributo presentato in occasione del Forum Multi-stakeholder sulla responsabilità sociale delle imprese promosso dal Ministero per la Solidarietà Sociale (Roma, 2007), propone una nuova definizione di RSI affermando che "un'impresa può esser definita responsabile sotto il profilo economico, sociale e ambientale quando e nella misura in cui sceglie di includere nel quadro decisionale che presiede sia alle sue strategie societarie, sia alle pratiche di gestione di tutte le unità produttive da essa a qualsiasi titolo controllate, le norme, le clausole, i suggerimenti, i divieti, le raccomandazioni, gli obblighi, spesso di natura morale e non giuridica, contenuti negli accordi e nelle convenzioni internazionali richiamati dai suddetti documenti, ovvero le conseguenze della loro violazione o elusione, siano

detti accordi e convenzioni formalmente recepiti o meno dalla legislazione in vigore nei Paesi in cui le imprese hanno sede legale, o in quelli dove esse operano mediante imprese sussidiarie, aziende controllate (quale che sia la base del controllo), o catene di fornitura e sub-fornitura", in virtù delle innovazioni contenute nei documenti volti a disciplinare i comportamenti aziendali, pubblicati in Europa e al di fuori di essa in periodi successivi all'uscita del Libro Verde sulla responsabilità sociale delle imprese.

Questo libro, recependo i risultati dei numerosi studi condotti sulla responsabilità sociale d'impresa, intende soffermarsi sul rapporto che intercorre tra le strategie di responsabilità sociale adottate dalle imprese e la cultura, globalmente intesa. La tesi che si vuole dimostrare è che la cultura, in quanto elemento costitutivo della società, è in grado di influenzare il comportamento delle imprese stimolando l'inclusione di politiche di responsabilità sociale all'interno delle strategie aziendali.

Il libro si presenta diviso in tre parti. La prima parte denominata "Impresa e comunità", descrive la transizione dalla società manifatturiera alla società dell'informazione, che ha nella conoscenza e nei beni immateriali le sue materie prime, soffermandosi sui nuovi ruoli giocati dall'impresa nell'era della *knowledge economy*. In questa parte si introduce anche il tema della responsabilità sociale d'impresa, offrendo una panoramica di ciò che si intende oggi per RSI in Italia e al di fuori dell'Italia. La seconda parte affronta il binomio cultura-responsabilità sociale d'impresa, mettendo in evidenza le profonde differenze che sussistono tra le elargizioni filantropiche, le azioni di sponsorship e le pratiche di responsabilità sociale d'impresa. Nei capitoli che la costituiscono si cerca di fornire una spiegazione del perché l'arte e la cultura possano essere dei validi alleati della RSI, portando a sostegno della propria tesi alcune esperienze dirette, attraverso il racconto di cinque casi aziendali diventati delle best practice nazionali e internazionali. Ci si focalizza, inoltre, sugli asset intangibili e sugli strumenti per misurarli, allargando il discorso anche ai principali metodi di valutazione utilizzati dalle imprese per misurare la responsabilità sociale. La terza parte presenta i risultati della ricerca sul rapporto tra imprese, responsabilità sociale e progetti artistico-culturali, condotta su un campione di imprese italiane, al fine di sondare la propensione del comparto produttivo nazionale a fare della cultura una leva della responsabilità sociale d'impresa. Il libro si conclude con la descrizione del progetto Culture in Social Responsibility, di cui la presente pubblicazione è una diretta emanazione.

Parte I

Impresa e comunità

1. Introduzione: fare impresa nell'economia della conoscenza

1. In principio era l'impresa

L'impresa è il pilastro dell'economia. La sua comparsa, alla fine del Settecento, stravolge il territorio europeo, rideclinandone le dinamiche. La sua centralità definisce le relazioni sociali, il tessuto urbano, la scala dei valori. Non è un caso che venga designata con una parola associata all'azzardo e all'immaginazione, fino a quel momento usata per narrare avventure cavalleresche e coraggiose.

Tecnicamente, l'impresa diventa il polo di riferimento di un mondo che sta imparando a produrre in serie grazie ad alcune accorte invenzioni che perfezionano in modo radicale vecchi strumenti come il telaio. Attività produttive che venivano prima svolte in botteghe artigiane, dove un saper fare in parte segreto veniva trasmesso iniziaticamente ad allievi meritevoli, si spostano fuori dalla realtà sociale per riorganizzare tempi e spazi di lavoratori costretti ad attività meccaniche, parziali, tediose.

Nel mondo delle botteghe si produce dappertutto, bastano pochi strumenti e molta esperienza, e gli oggetti fabbricati nell'arco di alcune giornate vengono poi portati in città per essere venduti. La scena è molto chiara: le porte cittadine servono come filtro daziario, il territorio è controllato dagli sgherri del potere feudale, ma la sopravvivenza è comunque garantita. Il mercato è il luogo topico di quella società che dura da secoli: pochi valori, guerre frequenti, obbedienza e convenienza.

L'impresa straccia queste certezze e sostituisce a quel mondo basico e statico una realtà fatta di molte fatiche e di nuove opportunità. Idee nuove e intuizioni azzeccate tracciano la strada del capitalismo manifatturiero, i salari e qualche regola efficace garantiscono il progressivo abbandono delle campagne per una convergenza di massa intorno alla catena di montaggio. Se prima si produceva dovunque e si scambiava soltanto entro le mura urbane, adesso si può produrre soltanto in certi punti dello spazio verso i

quali far convergere forza lavoro e materie prime, energia e ferraglia; ma si deve poter vendere dappertutto.

Pochi anni bastano per disegnare una nuova mappa del continente europeo, con città che si crescono addosso e fortune che si accumulano per merito di un nuovo istinto predatorio. L'imprenditore è il nuovo Prometeo, che ruba il fuoco agli dei senza esserne punito: fabbrica velocemente una nuova morale intrisa di egoismo benefico e la condisce con i miti del romanticismo appena nato. Il viandante senza pace, il titano che sfida il destino, l'esploratore sulle soglie del mare corrusco e inquieto sono le oleografie che percorrono la cultura europea per mano dei Friedrich e degli Schubert, aedi di un sistema sociale nuovo e carico di contraddizioni.

La forza dell'impresa sta nella sua capacità di creare delle perturbazioni. L'arroganza fa affari, il capitalista è un uomo solo ma determinato che rischia vedendo più lontano degli altri, e vince la sua scommessa. La società è un ingranaggio fatto di salariati che comprano le merci che la loro forza contribuisce a produrre. L'offerta sembra non esaurirsi mai, e con essa la stessa capacità di essere venduta. È un meccanismo che si alimenta da sé, la domanda risponde in modo pavloviano e gli imprenditori, i capitani d'industria si arricchiscono per il bene di tutti. Almeno così spiegano gli avvocati del libero scambio.

In questo sistema la società è un passivo recettore di stimoli esterni, sotto la forma allettante di nuove merci; ha i soldi per comprarle, e acquisisce velocemente l'identità sociale desiderata attraverso il possesso di oggetti inediti e l'invenzione della cultura come oggetto di scambio sociale. È una borghesia massiccia e prorompente che stabilisce le nuove regole, ignorando la massa di paria che affollano le periferie di tutta Europa. Gli esperimenti residenziali come la Fuggerei di Augsburg o Crespi d'Adda in Lombardia non fanno che confermare, *a contrario sensu*, l'esistenza di una regola condivisa di indifferenza cinica. E le credenze del capitalismo, abilmente diffuse e sostenute, che ciascuno possa fare fortuna per effetto delle proprie sole capacità, sono con tutta evidenza esagerate, ma non potendole smentire in assoluto tutti finiscono per adottarle accettando le gerarchie del capitalismo stesso.

Il ridisegno della realtà si fa internazionale, dal momento che tutte queste merci hanno bisogno di un mercato molto ampio. L'incertezza dei conflitti tra Stati può minare alle basi il nuovo sistema, proprio quando serve l'affidabilità di un orizzonte temporale lungo e prevedibile. Il Congresso di Vienna si fa garante di una pace che durerà cento anni, fino all'attentato di Sarajevo, trasformando il continente europeo in un gigantesco mercato e favorendo la modernizzazione di un sistema che poteva essere perfetto per

gli artigiani ma risultava poco favorevole al successo dell'impresa. È verso l'alto che l'impresa guarda, verso il potere politico che deve snellire le regole, imporre il nuovo ordine, rendersi complice della nuova economia acquistandone all'occorrenza i prodotti.

2. La crisi del sistema

La corsa agli armamenti del primo Novecento è il segnale di una crisi forse inaspettata ma molto incisiva, che gli artisti avevano percepito nell'esaurirsi del vocabolario estetico alla fine del secolo precedente e che gli economisti, con proverbiale ritardo, accrediteranno soltanto dopo il crollo di Wall Street. È il primo, importante rimescolamento delle carte che revoca in dubbio l'ossatura del capitalismo e ne accompagna l'evoluzione verso un sistema più complesso.

Se fino a quel momento il referente dell'imprenditore, spirito animale solitario e visionario, era stato il potere politico che poteva garantirne carriera e progresso, nel Secolo Breve la messa a fuoco si sposta sui metabolismi interni dell'impresa. Esaurita la credenza che le merci prodotte possano godere di uno sbocco garantito nella domanda, si tratta di reperire flussi finanziari sui quali basare le nuove scommesse, di coinvolgere energie progettuali e gestionali fresche, di specializzare in qualche misura gli spazi interpretativi e operativi dell'imprenditore-titano. Tutte quelle qualità messianiche che si erano concentrate in persone singole per tutto l'Ottocento cominciano adesso a prendere vie diverse e complementari, distribuendosi in un gruppo più o meno ampio e più o meno coordinato che ne combina le competenze e le capacità.

Al finanziamento dal basso, introdotto con l'azionariato di varia gradazione, corrisponde l'ingresso di una classe di amministratori non proprietari. L'impresa, un tempo punto nello spazio riferita a un solo uomo (il letterario padrone delle ferriere), diventa complessa ed elabora una struttura che combina la gerarchia verticale con un reticolo orizzontale di attribuzioni diverse. La separazione tra proprietà e controllo implica la sostituzione del massimo profitto con un ventaglio più esteso di obiettivi, incentivi, benefici. Le dinamiche interne inseriscono elementi di inefficienza, influenzano le scelte finali, danno la stura a lotte accese e prive di scrupoli per il possesso degli strumenti finanziari che dell'impresa sono l'ossigeno.

Paradossalmente, il capitano d'industria che rischiava i propri capitali e coordinava le risorse produttive era comunque un punto di riferimento preciso, e la vulgata finiva per accreditarne un ruolo positivo, nel riscontro fa-

vorevole che il suo egoismo conseguiva nelle vite di persone comunque assunte e salariate; è potente, ma dà lavoro a tanta gente. L'abuso del famoso esempio di Smith sul birraio e sul macellaio che facendo il proprio interesse finiscono per creare benefici generali è interpretato, per tutto l'Ottocento, come la consacrazione di un ruolo positivo, quasi da benefattore. L'imprenditore è oggettivamente buono, in quanto muove una macchina della quale tutti colgono i risultati.

Nel Novecento, al contrario, l'impersonalità crescente dell'impresa attiva una reazione conflittuale: l'organizzazione è intrinsecamente cattiva, e impone alla società beni inutili facendone emergere il bisogno percepito in modo ingannevole e truffaldino. Il consumismo è la facciata perversa dell'acquisto di beni utili; al contrario, si tratta di cose del tutto superflue che – vuoi per ostentazione, vuoi per imitazione – gli individui non possono fare a meno di comprare, in una reazione compulsiva e infantile alle tecniche di seduzione delle imprese.

La società è dunque vista come la vittima predestinata di questo sistema, e comunque rimane del tutto tagliata fuori dalle dinamiche dell'impresa. Nell'Ottocento la vendita dei prodotti era stata garantita dal superamento dell'indigenza e dall'acquisizione piuttosto facile di redditi che consentissero comunque un accrescimento dello standard di vita. Nel Novecento gli sbocchi di mercato hanno bisogno di essere assistiti dal marketing, che mostra nuove prospettive nella psicologia individuale e sociale, rendendo se non indispensabili quanto meno molto desiderati i prodotti della comodità e dell'edonismo, dell'identificazione e della soddisfazione. Né buono né cattivo in sé, il marketing e, a monte, tutte le scelte e le strategie dell'impresa sono al centro di una contrapposizione lunga tra talebani della frugalità e apostoli del lusso.

Le tecniche di seduzione consentono di mescolare intuizioni con calcoli, e penetrano il quotidiano attraverso radio e televisione con i colori e le forme del packaging, con inediti aromi chimici per profumi e alimenti, con materie avveniristiche per gli oggetti di tutti i giorni, dalle plastiche al nylon. Il benessere quantitativo si fonde con la decisa percezione di una qualità crescente, di una vita morbida e favorevole, di aspirazioni legittime e raggiungibili. L'abbandono di una condizione piuttosto essenziale e gli approdi su sponde più sofisticate condannano però la società a nuovi disagi: se prima era stato il palco d'opera a sublimare le nostalgie e le incertezze di una società che scopriva se stessa, adesso il prezzo del benessere si paga direttamente sul lettino dello psicanalista.

Dopo lo squarcio irreversibile della Seconda Guerra Mondiale il mondo sedicente avanzato si ritrova a fare i conti con un lavacro della coscienza

che tocca tutti i gangli dell'economia, ma ingegnosamente riesce a far ripartire la macchina. Foraggia i Paesi feriti con denaro fresco che permetterà di rimettere in moto la domanda, "libera" le colonie mantenendovi insediamenti e potere senza più bandiere e uniformi, assembla strutture imprenditoriali elefantiache nelle multinazionali, adottate come "il" nemico dal terrorismo che ha bisogno di un cattivo (lo Stato Imperialista delle Multinazionali, nel gergo un po' spionistico delle Brigate Rosse) per inscenare i propri psicodrammi criminali.

3. Impresa e comunità

Ma, mentre le grandi imprese provvedono a mettere a rischio il futuro della terra in un'orgia di diossine, coloranti, fumi e rifiuti non-biodegradabili, si rafforza nel territorio una rete densa e variegata di piccole e medie imprese che sembrano rispondere a comandi più intelligenti. La lunga esperienza dei distretti industriali, certo anticipati fin dalla nascita del capitalismo ma in fase di consolidamento ed espansione negli anni del boom economico, mostra una nuova chiave di lettura dell'impresa, che si radica nel proprio territorio e interagisce in modo fertile e reciproco con la propria comunità di riferimento.

È questo l'elemento inedito del nuovo secolo. L'attenzione dell'impresa, prima rivolta verso i garanti politici del successo a ogni costo, poi involuta verso la peristalsi interna dei manager e gli smottamenti finanziari, adesso si sposta decisamente a guardare fuori. In un mondo di dettagli sottili, di percezioni capillari e di attenzione al presente, l'impresa scopre di rispondere al *genius loci* e di essere portatrice di un'identità territoriale che magari ha radici lontane e che si alimenta di segni, simboli, stili e prassi irripetibili e idiosincratici. Ricopre il ruolo delicato di un referente locale importante, che dà lavoro e crea prodotti, che condiziona l'assetto del territorio e ne porta la relativa responsabilità, che esemplifica valori condivisi come l'industriosità e la fantasia.

La parabola attraversata dall'impresa trova una specie di percorso parallelo nell'evoluzione della cultura nella percezione sociale. Puntello presuntuoso ma indispensabile per una classe di *homini novi* poco inclini alle raffinatezze ma vogliosi di un passato e bisognosi di esser presi sul serio, la cultura assume un ruolo eversivo e problematico nel Novecento, quando cioè l'illusoria messianicità dell'impresa viene revocata in dubbio e nel nuovo scenario industriale si profila un reticolo di organizzazioni losche, opache, capaci di tutto e corruttrici del potere politico. Prima scopre nuovi