

Ciò che è bene per la società è bene per l'impresa

Una rivisitazione di teorie e prassi
della **Responsabilità Sociale
d'Impresa**

a cura di Piercarlo Maggiolini



FrancoAngeli



MANAGEMENT

ECONOMIA

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Ciò che è bene per la società è bene per l'impresa

**Una rivisitazione di teorie e prassi
della Responsabilità Sociale
d'Impresa**

a cura di Piercarlo Maggiolini

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2012 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

ad Armando Brandolese

Indice

Prefazione , di <i>Ugo Castellano</i>	pag.	15
Introduzione: perché ciò che è bene per la società è bene per l'impresa? La lezione della crisi , di <i>Piercarlo Maggiolini</i>	»	17

Parte Prima **Mappe per orientarsi**

1. La “Responsabilità Sociale dell’Impresa”: sintomo o terapia? Oltre la Rsi verso un’economia “civile” , di <i>Piercarlo Maggiolini</i>	»	37
Introduzione	»	37
1. Lo stato del dibattito sulla Responsabilità Sociale dell’Impresa	»	39
1.1. La Rsi solo come mezzo o anche come fine?	»	42
1.1.1. La Rsi solo come mezzo	»	42
1.1.2. La Rsi anche come fine	»	49
1.2. Porre i valori umani al centro dell’impresa: la proposta di Thomas Malone	»	56
1.2.1. Perché sono importanti i valori?	»	58
1.2.2. Un “mercato dei valori”	»	60
1.2.3. Responsabilità sociale dell’impresa vs responsabilità sociale delle persone	»	61
1.2.4. Trasparenza e il ruolo delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione	»	63
2. Le ragioni del grande interesse per l’etica e responsabilità sociale dell’impresa	»	65

2.1. Il capitalismo manageriale azionario e la “massimizzazione del valore per l’azionista”	pag.	65
2.2. La globalizzazione: un nuovo rapporto fra capitale e lavoro	»	67
2.3. Il “disagio esistenziale” della società postindustriale	»	68
3. Esiste una via d’uscita? L’“Economia Civile” come possibile soluzione	»	77
3.1. I principi dell’ordine sociale: scambio di equivalenti, redistribuzione e reciprocità	»	78
3.2. L’“Economia Civile”	»	81
3.3. Le radici dell’“Economia Civile”	»	83
3.4. La rinascita dell’“Economia Civile”	»	86
3.5. Oltre la responsabilità “sociale” dell’impresa: umanizzare il mercato “civilizzando” l’economia	»	94
Bibliografia	»	98

2. Perché fare CSR? La teoria della legittimazione, di

Lucio Lamberti

	»	111
1. Definizione di <i>Corporate Social Responsibility</i>	»	111
2. La legittimazione: origine e conseguenze	»	112
3. La natura continua e dinamica della legittimazione	»	114
4. Legittimazione e nuova teoria istituzionale	»	117
5. Il legame tra legittimazione e CSR	»	120
Bibliografia	»	121

3. Perché fare CSR? La visione manageriale, a cura di

Lucio Lamberti e Piercarlo Maggiolini

	»	123
1. Una visione manageriale della CSR	»	123
2. Benefici nelle relazioni con i principali stakeholder	»	124
2.1. Benefici nelle relazioni con i lavoratori	»	125
2.2. Benefici nelle relazioni con i clienti/consumatori	»	125
2.3. Benefici nelle relazioni con gli azionisti/investitori	»	126
3. Il ruolo della responsabilità sociale nelle strategie aziendali	»	127
3.1. Il modello di Porter	»	127
3.1.1. L’identificazione dei punti di intersezione	»	128
3.1.2. I legami interno-esterno (impresa-ambiente)	»	128
3.1.3. Legami esterno-interno (ambiente-impresa)	»	130
3.1.4. La scelta delle azioni sociali da sviluppare	»	130
3.1.5. Creazione di una pianificazione (agenda) sociale	»	132
3.1.6. Creare valore condiviso	»	134
3.2. Il modello di Molteni	»	136
3.2.1. I costi	»	137
3.2.2. I benefici	»	138

4.	Gli strumenti della CSR	pag.	142
4.1.	La legislazione	»	143
4.2.	I codici etici o di condotta	»	144
4.3.	La rendicontazione sociale e i bilanci sociali (o di sostenibilità)	»	145
		»	148
4.4.	Le certificazioni etico-sociali	»	149
4.4.1.	Lo standard SA8000	»	151
	Bibliografia	»	152

Parte Seconda

Gli strumenti della Responsabilità Sociale d'Impresa

4.	L'introduzione della responsabilità penale degli enti , di <i>Federico Boezio</i>	»	157
1.	Premessa: " <i>Societas delinquere potest</i> "?	»	157
2.	L'ambito soggettivo e oggettivo della norma	»	158
3.	Limitazione ed esenzione da responsabilità	»	160
4.	Le sanzioni	»	162
5.	Conclusioni	»	162
5.	ISO 26000: una guida alla responsabilità sociale , a cura di <i>Piercarlo Maggiolini</i>	»	163
1.	Introduzione	»	163
2.	La norma ISO 26000	»	166
3.	Comprendere la responsabilità sociale	»	167
4.	Principi della responsabilità sociale	»	168
5.	Riconoscere la responsabilità sociale e coinvolgere gli stakeholder	»	171
5.1.	Riconoscere la responsabilità sociale	»	171
5.2.	Identificazione e coinvolgimento degli stakeholder	»	171
6.	Guida ai temi fondamentali della responsabilità sociale	»	172
6.1.	Governo (<i>governance</i>) dell'organizzazione	»	173
6.2.	Diritti umani	»	174
6.3.	Rapporti e condizioni di lavoro	»	176
6.4.	L'ambiente	»	179
6.5.	Corrette prassi gestionali	»	181
6.6.	Aspetti specifici relativi ai consumatori	»	182
6.7.	Coinvolgimento e sviluppo delle comunità	»	185
7.	Guida all'integrazione della responsabilità sociale in tutta l'organizzazione	»	187
7.1.	Relazione tra le caratteristiche di un'organizzazione e la responsabilità sociale	»	187

7.2. Comprendere la responsabilità sociale di un'organizzazione	pag. 188
7.3. Pratiche per integrare la responsabilità sociale in tutta l'organizzazione	» 189
7.4. Comunicazione relativa alla responsabilità sociale	» 190
7.5. Accrescere la credibilità della responsabilità sociale	» 191
7.6. Riesaminare e migliorare le azioni e le prassi di un'organizzazione relative alla responsabilità sociale	» 191
6. Il Global Reporting Initiative e la rendicontazione nei Rapporti di Sostenibilità , di <i>Manuela Macchi e Katia Grandinetti</i>	» 193
1. Global Reporting Initiative (GRI)?	» 193
2. Principi di reporting	» 194
2.1. Principi relativi al contenuto del Report	» 195
2.2. Principi relativi alla qualità del Report	» 196
3. Gli indicatori di performance sociale	» 198
4. Processo di rendicontazione del Rapporto di Sostenibilità	» 200
7. Dai sistemi di gestione alla Linea Guida ISO sulla Responsabilità Sociale , di <i>Claudia Strasserra</i>	» 203
1. Introduzione	» 203
2. La norma di riferimento per i sistemi di gestione della Responsabilità Sociale: SA 8000	» 205
2.1. Politica integrata	» 206
2.2. Obiettivi, traguardi, indicatori	» 206
2.3. Sistema di gestione	» 207
2.4. Figure di riferimento	» 208
2.5. Sensibilizzazione e formazione continua	» 209
2.6. Segnalazioni	» 209
2.7. Monitoraggio della catena di fornitura	» 210
3. La Linea Guida ISO 26000 sulla Responsabilità Sociale	» 210
4. Conclusioni	» 212

Parte Terza

Temi e casi di Responsabilità Sociale d'Impresa

8. L'impresa irresponsabile: la lezione del caso Enron , di <i>Cristián del Campo</i>	» 215
1. La frode	» 216
2. L'aspetto etico	» 217
3. Per non tornare a cadere in tentazione	» 218
Appendice. Il caso Enron: perché?	» 221

9. Strategia, sviluppo sostenibile e gestione degli stakeholder: il caso Holcim (Italia), di <i>Manuela Macchi e Katia Grandinetti</i>	pag. 223
1. Profilo e visione aziendale	» 223
2. Strategia e sviluppo sostenibile	» 224
3. Approccio Holcim alla Responsabilità Sociale di Impresa e Stakeholder Management	» 226
3.1. Analisi socio economica, mappatura degli stakeholder e valutazione dei loro bisogni	» 226
3.2. Sviluppo e strategia di CSR, Matrice di materialità	» 227
3.3. Gestione dei progetti in collaborazione con gli stakeholder e monitoraggio degli indicatori	» 229
3.4. Comunicazione e Reporting	» 231
3.5. Valutazione delle Performance	» 232
10. La Responsabilità Sociale d'Impresa e la sicurezza sul lavoro: il caso STMicroelectronics, di <i>Ugo Cardamone</i>	» 233
1. Responsabilità Sociale dell'Impresa e salute e sicurezza sul lavoro	» 233
1.1. Situazione italiana, europea e mondiale	» 233
1.2. Normativa e strumenti volontari	» 235
1.3. Gli strumenti volontari	» 238
2. Buone pratiche: il caso STMicroelectronics	» 239
2.1. Profilo aziendale	» 239
2.2. Le iniziative in tema di Sicurezza e Salute sul lavoro	» 240
2.3. Le novità del 2009/2010	» 243
2.3.1. Valutazione stress lavoro-correlato	» 243
2.3.2. Assunzione di sostanze psicotrope	» 245
3. Conclusioni	» 245
11. Prevenzione e lotta contro la corruzione: il caso ABB, di <i>Domenico Bona e Michele Pintus</i>	» 247
1. Le risorse umane quale elemento centrale e strategico di una azienda etica e responsabile	» 247
2. Visione e Missione di ABB	» 248
3. I <i>Business Principles</i> di ABB	» 249
4. La politica ABB per la responsabilità sociale	» 252
5. La campagna ABB anti-corruzione	» 254
6. Segnalazioni di presunte violazioni	» 260
12. Strategie di Corporate Giving e Cause Related Marketing: tra benessere sociale e fini di business, di <i>Laura Michellini</i>	» 261
Premessa	» 261
1. Classificazione dei modelli di <i>corporate giving</i>	» 262

2.	<i>Il Cause Related Marketing</i>	pag. 265
2.1.	Le diverse definizioni del <i>Cause Related Marketing</i>	» 265
2.2.	Le dimensioni strategiche del <i>Cause Related Marketing</i>	» 267
	Bibliografia	» 273
13.	Il Cause Related Marketing: il caso Artsana , a cura di <i>Piercarlo Maggiolini</i>	» 275
1.	Il Gruppo Artsana	» 275
1.1.	La <i>Mission</i> di Artsana Group	» 275
1.2.	L'attività del Gruppo	» 276
2.	Le politiche ed iniziative di Responsabilità Sociale	» 276
2.1.	Codice di Condotta	» 277
2.2.	Gli asili nido "Villaggio dei Bambini"	» 277
3.	I progetti di Cause Related Marketing	» 278
4.	Conclusioni	» 280
14.	"Afuture": il modo di agire e guardare al futuro del Gruppo Autogrill in un'ottica sostenibile , di <i>Silvio De Gerolamo</i>	» 283
1.	Profilo del Gruppo Autogrill	» 283
2.	La sostenibilità per Autogrill	» 284
2.1.	<i>Afuture</i>	» 285
2.2.	Apprendimento continuo attraverso il monitoraggio	» 286
3.	Dimensione ambientale della sostenibilità di Autogrill. Gestire il rapporto con l'ambiente	» 287
3.1.	Apprendimento continuo attraverso il monitoraggio	» 287
3.2.	Innovazione nei punti vendita	» 289
3.3.	Formazione e comunicazione ambientale	» 291
15.	Dalla responsabilità sociale d'impresa alla responsabilità sociale di territorio. L'esperienza BoxMarche s.p.a. , di <i>Mara Del Baldo</i>	» 293
1.	Introduzione	» 293
2.	La responsabilità sociale di territorio. Lineamenti concettuali ed empirici	» 293
3.	PMI socialmente orientate e radicamento territoriale: il territorio come sistema di valori e di relazioni	» 298
3.1.	I valori del territorio marchigiano	» 299
4.	BoxMarche, un rapporto prezioso con il territorio	» 301
4.1.	Premessa metodologica	» 301
4.2.	Il profilo aziendale	» 301
4.3.	Il framework valoriale di BoxMarche, un'impresa con l'anima	» 302

4.4. La capacità di tessere e tirare i fili della rete: alcune tracce di “radicamento” al territorio	pag. 308
5. Conclusioni	» 310
Bibliografia	» 311

16. Politiche ed iniziative di CSR in Banca Popolare di Milano, di *Roberto Giancarlo Peronaglio*

1. La CSR e la crisi	» 315
2. Banca Popolare di Milano dalle origini ad oggi: la CSR come elemento costituente e portante	» 316
2.1. Politiche e iniziative di CSR in BPM oggi	» 318
3. Comunicazione, formalizzazione e pianificazione della responsabilità sociale in BPM	» 323

17. Religioni aziendali: il caso del “Credo” di Johnson & Johnson, di *Gianpaolo Azzoni*

1. “Religioni aziendali”?	» 325
2. Un testo esemplare: il <i>Credo</i> di Johnson & Johnson	» 327
3. L’evoluzione del <i>Credo</i>	» 329
3.1. Una problematica storia del testo	» 329
3.2. La prima edizione del <i>Credo</i>	» 331
3.3. L’edizione del 1948	» 332
3.4. L’edizione del 1979	» 333
3.5. L’edizione del 1987	» 335
4. Culture “cult-like”, “cultism” e imprese visionarie	» 335
5. La forza normativa del <i>Credo</i>	» 338
5.1. Le religioni aziendali in quanto fonti normative più forti del diritto	» 338
5.2. Le religioni aziendali in quanto fonti normative meno forti del diritto	» 342
6. Documenti: i testi delle quattro edizioni del <i>Credo</i>	» 344
6.1. L’edizione del 1944	» 345
6.2. L’edizione del 1948	» 346
6.3. L’edizione del 1979	» 347
6.4. L’edizione del 1987	» 348
Bibliografia	» 349

18. Il monitoraggio della sostenibilità della catena di fornitura: l’esperienza di Bureau Veritas, di *Claudia Strasserra*

1. Un’esigenza emergente: gestire il rischio reputazionale	» 353
2. Una strategia di Responsabilità Sociale estesa alla catena di fornitura	» 354

2.1. La definizione e codifica dei Principi	pag. 355
2.2. La definizione di una procedura	» 355
2.3. Mappatura e classificazione dei fornitori	» 357
2.4. La sensibilizzazione dei fornitori	» 358
2.5. La raccolta di informazioni utili per la profilazione del rischio	» 359
2.6. Il potere di controllo e influenza	» 360
2.7. Il monitoraggio periodico tramite audit	» 362
2.8. Informazioni di ritorno al fornitore	» 363
3. Conclusioni	» 363
Gli autori	» 365

Prefazione

di *Ugo Castellano*¹

Se qualcuno leggendo queste poche righe si chiedesse in che epoca viviamo, sono sicuro che molti risponderebbero nell'anno 2011 D.C. (Dopo Cristo)

Ebbene, secondo me ci troviamo invece nell'anno 4 d.c. (dopo crisi).

È cambiato il mondo. Non sono trascorsi che pochi anni, sembrano secoli.

Quello che sembrava solo un corso universitario nato dalla sensibilità di un professore lungimirante, è diventato oggi un volume di grande attualità, uno strumento importante per aiutare a governare il mondo del business nei prossimi anni.

Di discorsi e di analisi sulle origini e sulle cause della crisi se ne sono fatti molti e la grande maggioranza concorda che la crisi è stata sì una crisi finanziaria, causata però dalla mancanza di **Regole**, e in particolare dalla mancanza di **Trasparenza** e di **Fiducia**.

Senza trasparenza e senza fiducia l'economia si ferma: nessuno presta più niente a nessuno, la crisi diventa da crisi finanziaria crisi dell'intero sistema, crisi dell'economia reale. Si può ben dire che **senza regole non c'è sviluppo**.

E in più allo scenario della crisi economica in Italia si è aggiunto anche quello della crisi morale. Non passa settimana che non ci sia un nuovo scandalo, dalle mazzette di assessori comunali e regionali, alla elezione di senatori in odore di 'ndrangheta, dallo scandalo dei rifiuti a quello del riciclo di denaro sporco, ai comportamenti per lo meno dubbi di alcuni leader politici e non.

Io non so se stiamo assistendo a un processo irreversibile oppure no, ma di certo l'allarme sociale è altissimo e il rischio di derive populiste grande, l'esasperazione dei cittadini e dei giovani nei confronti della "malapolitica" molto forte.

Per fortuna anche la società come qualsiasi organismo vivente, quando viene attaccato, genera i suoi anticorpi. E la crescita della cultura della

¹ Consigliere Delegato, Fondazione Sodalitas.

Responsabilità Sociale d'Impresa è uno dei segnali di questa voglia di reagire. Un numero sempre maggiore di imprese è attento al fatto che il profitto non è l'unico obiettivo di un'impresa, che profitto e sostenibilità sociale possono convivere, che sostenibilità e impegno sociale sono altrettanto vitali per il futuro di un'impresa che la crescita economica: l'economia deve farsi carico delle ragioni dell'equità e dell'uguaglianza.

Anche il Papa ha lanciato un monito forte su questi temi nell'enciclica "*Caritas in veritate*" e il Cardinale Tettamanzi, il cardinale più "aperto" che Milano abbia avuto negli ultimi tempi, ha affrontato i temi del lavoro e del sociale come due aspetti molto interconnessi tra di loro, proponendo "una nuova solidarietà", "più sobrietà contro la cultura dello spreco", "più attenzione ai precari del lavoro".

Ed ecco che si capisce l'attualità e l'importanza di un testo come quello proposto dal Prof. Maggiolini che cerca di dare risposte esaurienti ad alcune domande difficili ma fondamentali che hanno a che fare con il futuro di tutti noi.

Non è un caso che l'interesse, non solo accademico, nei confronti della Responsabilità Sociale d'Impresa sia cresciuto in modo esponenziale in anni recenti.

E pensare che quando Sodalitas, 15 anni fa, ha iniziato a promuovere la cultura della RSI in Italia, era "una voce nel deserto", che ha dovuto superare molte difficoltà per essere prima recepita e poi ascoltata dalle realtà imprenditoriali italiane.

Oggi il tema è entrato a pieno diritto nella pratica di un numero crescente di imprese come testimonia la lunga lista di case history che arricchiscono la parte finale del volume, mettendo la viva voce dei protagonisti di storie aziendali di successo a disposizione dei lettori, che da quelle esperienze possono ricavare stimoli e spinta all'emulazione.

Siamo convinti che questo è il modo più efficace di promuovere nuovi valori culturali, nuovi modelli di comportamento e siamo particolarmente lieti di aver potuto aderire alla richiesta del Prof. Maggiolini di proporre esperienze aziendali di successo di alcune delle imprese aderenti alla Fondazione Sodalitas per integrare prima il corso universitario con i loro interventi e per corredare oggi, in forma ancora più strutturata, il volume.

Diffondere la cultura della RSI attraverso l'emulazione fa parte del DNA di Sodalitas e ci fa particolarmente piacere poter contribuire alla diffusione delle *best practice* di responsabilità sociale.

Sulla base della nostra esperienza quelle qui raccontate rappresentano solo la punta emergente dell'iceberg composto dalle migliaia di imprese, di tutte le dimensioni e di tutti i settori di attività, che oggi realizzano – volontariamente – iniziative di responsabilità sociale, avvicinando la realtà italiana a standard di paesi dove queste pratiche sono diffuse da tempo.

In effetti i rapporti tra imprese e società si stanno modificando anche qui da noi in maniera significativa, grazie ad una maggiore attenzione reciproca. Da un lato si guarda alle imprese con occhi nuovi rivalutandone la capacità di iniziativa e il ruolo di protagonista nell'aiutare a risolvere i bisogni della comunità. Dall'altro le imprese si dimostrano sensibili ai fenomeni del disagio sociale e dell'emarginazione delle fasce più deboli della società, impegnandosi a creare benessere per i propri dipendenti e per la società in cui operano.

Comportamento tanto più meritevole in un momento in cui la riduzione del welfare statale, dovuta al taglio inesorabile della spesa pubblica, richiederà un crescente intervento delle imprese per interventi di sussidiarietà in quei settori non più coperti dalle istituzioni.

Per Sodalitas la Responsabilità Sociale d'Impresa è basata sulla responsabilità individuale dell'imprenditore o del manager che gestisce l'azienda.

Ed è importante che il percorso sviluppato dal Prof. Maggiolini all'interno dell'Università sia nato proprio dal confronto con i giovani e che a loro – ma non solo – si rivolga oggi in modo molto più articolato con questo volume.

Perché i giovani devono assumere coscienza che i comportamenti socialmente responsabili delle imprese altro non sono che il risultato di scelte personali che riguardano ciascuno di noi.

I giovani saranno gli imprenditori e i manager di domani ed è importante che siano informati e partecipi di queste scelte: saranno loro ad avere un ruolo importante nel decidere l'etica dell'impresa nella quale lavoreranno e della quale saranno i futuri manager.

Di successo.

Introduzione: perché “ciò che è bene per la società è bene per l’impresa”? La lezione della crisi

di *Piercarlo Maggiolini*

*L’iniziativa economica privata è libera.
Non può svolgersi in contrasto con l’utilità sociale o in modo da recare danno alla
sicurezza, alla libertà, alla dignità umana.
La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l’attività economica
pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali.
(Art. 41 della Costituzione della Repubblica italiana)*

*Non “ciò che è bene per l’impresa, è bene per la società”
ma “ciò che è bene per la società, è bene per l’impresa”
Kofi Annan*

L’assioma fondante il pensiero economico moderno e contemporaneo si può così riassumere: se ognuno persegue (con “efficienza”!) i propri interessi economici¹, più o meno “automaticamente” (grazie alla capacità di autoregolazione dei mercati, e della stessa società) fa anche gli interessi dell’intera società². E le imprese sono organizzazioni istituite proprio per perseguire (quasi) solo interessi economici. E quindi *ciò che è bene per l’impresa è bene per la società*.

C’è però da dire che gli interessi sono sempre molteplici, mai solo economici. E c’è da dire che il COME si perseguono gli interessi, anche quelli strettamente economici, fa differenza. Eccome! Ma è soprattutto l’“automaticità” che è tutta da dimostrare.

In questo libro si vuole sostenere l’idea che solo perseguendo scientemente (prioritariamente? contemporaneamente?) il bene per la società si fa anche il bene, cioè il vero “interesse”, delle imprese.

Qual è questo “bene per la società”?

La risposta che ha dato recentemente l’ISO (International Organization for Standardization) con la sua norma ISO 26000 sulla responsabilità sociale (delle organizzazioni), dopo sette anni di riflessioni, è: lo “*sviluppo sostenibile*” della società.

“Un’organizzazione che si avvicina alla *responsabilità sociale* e la mette in pratica, ha

¹ Scrive Amartya Sen (1977), uno dei pochi premi Nobel non appartenenti al *mainstream* economico, citando a sua volta Edgeworth: “The first principle of Economics is that every agent is actuated only by self interest”.

² Non appaia troppo semplicistica ed irrealistica questa affermazione. Non è questa l’idea che, pur nel pieno della più devastante crisi economica del dopoguerra, frutto anche d’una selvaggia deregulation, ispira al fondo, in Italia, il desiderio d’ulteriori liberalizzazioni e privatizzazioni, e, negli Usa, il movimento nazionalpopulista del *Tea Party*, secondo il quale lo Stato è sempre il problema, mai la soluzione?