



## La Responsabilità Sociale dell'Impresa: fattore di semplice comunicazione o nuova strategia di sviluppo economico?

Il tema della Responsabilità Sociale sta assumendo un ruolo sempre più rilevante sia nel contesto nazionale che all'interno dei più vasti confini europei, al punto da sollecitare interventi di natura istituzionale da parte della Commissione Europea e del Governo Italiano. Sono, infatti, entrambi impegnati a riconoscere ufficialmente e a promuovere una cultura d'impresa non solo ispirata, ma profondamente permeata di CSR.

Prima di addentrarci in un tema tanto *à la page*, è necessario definire con precisione i perimetri dell'oggetto indagato. Un buon esercizio per raggiungere tale obiettivo consiste nell'esclusione di tutto ciò che non può essere ricondotto al tema in essere. Pertanto, la *Corporate Social Responsibility* non può essere delimitata, se non a rischio di un'indebita e ingiustificata riduzione, né al concetto di "politica settoriale", né a quello di "politica dell'immagine". Essa deve piuttosto essere interpretata come un modello di governance dell'azienda, indirizzata a migliorare l'impegno dell'organizzazione affinché questa si comporti in modo etico e corretto nei confronti di tutti gli *stakeholder* (L. Sacconi, *La Responsabilità Sociale delle Imprese e della P.A.: prospettive per le aziende liguri*, Convegno di Genova 10.06.2003).

Le origini della *Corporate Social Responsibility* (CSR) o Responsabilità Sociale si possono individuare inizialmente nel settore privato, laddove le funzioni dirigenziali furono separate dalla proprietà e affidate a figure emergenti di manager stipendiati per il loro specifico *know how* e per il contributo professionale che portavano all'impresa; si iniziava a chiedere ai manager e pertanto all'impresa di rispondere in merito alle loro azioni nei confronti di un particolare *stakeholder*: l'azionista, conquistandone sempre di più la fiducia.

Mediante tale sistema di gestione si pongono in sinergia gli aspetti sociali (valori dell'azienda, trattamento dei dipendenti e comportamento nei confronti del mercato, cultura d'impresa), ambientali ed economico-finanziari di un'azienda in contrapposizione ad un modello economi-

co, che per anni ha dominato la scena; secondo cui gli obiettivi sociali, ambientali ed economici dovevano essere pensati come non solo inconciliabili, ma irrimediabilmente in conflitto tra loro. L'economista N. Friedman negli anni '60 sosteneva, infatti, che la responsabilità dell'impresa consisteva nell'esclusiva generazione di profitto. Oggi, invece, ci si è resi conto come i dirigenti sono responsabili non solo nei confronti degli azionisti, ma anche verso tutti gli *stakeholder* (dipendenti, fornitori, azionisti, cittadini, comunità locale, imprese, associazioni, enti locali, stato, sistema bancario) e anzi migliorando e intensificando le relazioni con questi, le aziende avranno una migliore reputazione e pertanto maggiori profitti, fidelizzando sempre di più i clienti.

Se consideriamo le imprese, le associazioni sindacali e la pubblica amministrazione come soggetti in "osmosi" col mondo esterno e non come organizzazioni totalmente autoreferenziate, dobbiamo riconoscere che le conseguenze delle loro molteplici attività investono ogni settore e ogni aspetto del contesto economico-sociale nel quale operano.

Ciò premesso, si può comprendere il motivo per cui la responsabilità sociale entra a pieno titolo nell'impresa, comportando un cambiamento nella gestione aziendale e, ovviamente, un'altrettanto significativa trasformazione culturale della stessa organizzazione, sempre più chiamata ad assumersi la responsabilità diretta delle proprie scelte di fronte alla molteplicità di *stakeholder* con i quali entra quotidianamente in relazione.

Lo scenario fin qui tratteggiato solleva interrogativi non ulteriormente rinviabili: per quale motivo le imprese dovrebbero impegnarsi attivamente e responsabilmente nei confronti del contesto sociale di riferimento? La *Corporate Social Responsibility* non rischia di sovrapporsi alle attività che un sistema di *welfare state* promuove e realizza per i cittadini? Quali potrebbero, dunque, essere gli eventuali vantaggi per un'impresa che si adopera in politiche socialmente responsabili? (segue pag. 12)



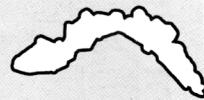
### UN CHIARO INDIRIZZO PER ORIENTARSI NEL MONDO DEL LAVORO

**SPORTELLO DI CARRIERA®** – servizio gratuito, per dirigenti, fornito da esperti del mercato e dei processi di riorientamento.

**BILANCIO DI COMPETENZE ed OUTPLACEMENT** – strumenti individuali per gestire e riprogettare la propria carriera professionale.

Per informazioni contattare: **ASSIST S.r.l.**  
Dott. Giorgio Artioli al numero 010 581918

**ASSIST** S.r.l. è sede regionale del **Consorzio CB & A**  
Organizzazione presente su tutto il territorio nazionale  
[www.managementconsultantgroup.it](http://www.managementconsultantgroup.it)



Per tentare di rispondere a questi quesiti, possiamo innanzitutto osservare come oggi un'impresa è percepita sempre più alla stregua di una istituzione sociale e non semplicemente come un esclusivo centro di profitto. Gli investitori, i consumatori, i media analizzano le *performance* di un'azienda non soltanto in termini di risultati economici, ma anche rispetto alla reputazione guadagnata in termini di responsabilità sociale ed ambientale. Basti pensare, a titolo d'esempio, che, in caso di comportamenti non socialmente responsabili, si registra una perdita economica indiretta e non sempre quantificabile, dovuta alla diminuzione della credibilità, al danno di immagine e della reputazione.

Al di là di queste prime constatazioni empiriche, troviamo nelle parole di N. Pasini un'argomentazione convincente in risposta agli interrogativi che ci siamo posti:

*"La responsabilità sociale apre una serie di controversie riguardo alla sua legittimità e al dovere dell'impresa di occuparsi, investendo risorse economiche, di personale e tempo, della risposta alle esigenze emergenti dalla comunità, fronteggiando tematiche che normalmente dovrebbero essere affrontate dalle pubbliche istituzioni attraverso gli schemi di welfare. [...] Il concetto di responsabilità sociale delle imprese, soprattutto in un periodo in cui il welfare state, risposta istituzionale ai bisogni della cittadinanza non soddisfatti dal mercato, non è in grado di offrire soluzioni adeguate, è di rilevanza strategica e alimenta un acceso dibattito sulla sua legittimità come aspetto strutturale di ogni impresa volta al profitto e sulle eventuali modalità di adempimento. [...] Harvey Brookes sviluppa tale concetto suggerendo che la social responsiveness è parte del processo di massimizzazione del profitto nel lungo periodo". (N. Pasini, *Impresa e Pubblica Amministrazione: mutamenti organizzativi e interazioni per favorire rapporti reciproci virtuosi*, in *Filosofia e Questioni Pubbliche*, 2002, vol. VII, n° 1).*

Quanto fin qui detto permette di comprendere le ragioni profonde, di contestualizzare e di valutare l'innovazione del progetto italiano del Ministro Maroni, che promuove la diffusione della cultura della *Corporate Social Responsibility* nel contesto italiano. Tale iniziativa penetra nel cuore vero e proprio della vita di un'impresa, poiché, lungi dal proporsi come una politica dell'immagine da adottare per conquistare e fidelizzare il consumatore, si presenta come un model-

lo di *governance*, che non può prescindere dai valori e dalle strategie aziendali.

In riferimento al progetto italiano sulla CSR bisogna ricordare la nascita e la crisi del welfare state, infatti nel 1936 fu pubblicata l'opera dell'economista Keynes *"Teoria generale dell'occupazione, dell'interesse e della moneta"*; l'anno seguente negli USA vi fu una seconda depressione economica (la prima crisi è del 1929) che fu superata grazie al secondo New Deal, ovvero alla politica economica keynesiana che prevedeva un intervento dello Stato (spesa pubblica), per riattivare i meccanismi del mercato, favorendo la spesa e rigenerando la domanda di beni sia pubblici che privati. Si trattava di rimettere in moto il sistema dei consumi rivalutando l'enorme macchina dell'industria americana (cfr. P. L. Zampetti, *La società partecipativa*, 1994).

Nasceva un nuovo modello di società industriale, fondato sull'intervento diretto dello Stato nella vita economica del Paese, mediante il quale l'economia statunitense superò la crisi di sovrapproduzione e sottoconsumo insieme all'elevato tasso di disoccupazione (vetta del 24% circa).

Il modello keynesiano traghettò anche il nostro Paese oltre la crisi del modello liberale, ma contribuì in modo vistoso all'aumento dell'inflazione. Alla rapida crescita dell'intervento pubblico in Italia non è seguito un aumento dell'efficacia dei servizi offerti. Si è piuttosto generato un disavanzo economico nei conti nazionali e un debito pubblico non ulteriormente sostenibile da parte del nostro Paese. Le scadenze relative agli accordi di Maastricht avevano come obiettivo il risanamento finanziario, non solo a livello del bilancio dello Stato, ma anche del conto consolidato delle amministrazioni pubbliche locali.

Queste riflessioni ci permettono di comprendere in modo globale il cambiamento in essere dell'attuale welfare state; poiché sempre più vi è la necessità di un intervento del settore privato nell'ambito dell'economia pubblica, favorendo in questo modo politiche di "coesione sociale", di supporto delle imprese nei confronti dei servizi ai cittadini e alla comunità.

Lungi dall'esprimere "giudizi di valore" in merito a questo cambiamento, ci auguriamo che l'attuale sistema contribuisca ad un rilancio dell'economia e della società nel suo complesso.

**Massimiliano Suozzo**  
Consulente Summit Srl

**PEROTTI Celestino - CASSIERI Vittorio - PIOLA Daniele**  
**PROMOTORI FINANZIARI**

**comunicano che dal 07 04 2004 svolgono la loro attività per conto di:**

**SELLA CONSULT SIM SpA**  
**GRUPPO BANCA SELLA**

**Presso gli uffici siti in v. XX Settembre, 1 in Genova**

**Tel.: 010-8604047 / 8604148 / 5958338**