

Pratiche di responsabilità sociale nelle PMI certificate: Un'indagine sulla SA8000 in Italia

Valentina Albano, Michela Marchiori, Elisa Scalia*

Sommario: 1. Introduzione – 2. Gli standard di RSI: i temi del dibattito in letteratura – 3. Le strategie di formalizzazione della RSI nelle PMI: analisi della letteratura – 4. Le PMI certificate SA8000: i risultati dell'indagine - 4.1 Obiettivi e metodologia – 4.2 Caratteristiche delle aziende esaminate – 4.3 La RSI nella percezione dei rispondenti – 4.4 L'adozione di pratiche di RSI prima della certificazione – 4.5 La scelta di intraprendere la certificazione – 4.6 I cambiamenti implicati dal processo di certificazione - 4.7 I rapporti con l'ente certificatore – 4.8 Vantaggi e difficoltà nell'adeguamento ai requisiti della norma – 4.9 La misurazione degli investimenti in RSI – 4.10 Il giudizio sulla SA8000- 5. Discussione – 6. Conclusioni e direzioni future di ricerca

Abstract

Standards and codes of ethics, including the Social Accountability 8000 International Standard (SA8000), are considered as mechanisms of self-regulation and they are promoted to encourage the development of socially responsible practices.

Scholars debate whether their adoption actually certifies the social responsible behaviors of firms or may be akin to window dressing: certification does not correspond to real responsible actions or, even, may conceal misconducts.

Elements of this debate can be found in the recent literature on Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) and Corporate Social Responsibility (CSR).

Some authors push SMEs to adopt formalized practices of CSR in order to exploit their benefits in term of business. On the other side, other authors consider the formalization of SMEs social behaviors in contradiction with the informal nature and entrepreneurial character of SMEs and emphasize its counterproductive effects on the internal management (increase in costs, difficulties, structural rigidities).

The paper presents the results of a study on Italian PMI that were SA8000 certified at 30 June 2011 (response rate of 29,6%). The results of the study aim to provide a

* Pur essendo questo scritto frutto di un lavoro di riflessione comune, i §§ 1,2,4,6 sono da attribuire a Valentina Albano, i §§ 3, 5 sono da attribuire a Michela Marchiori. Elisa Scalia ha collaborato alla realizzazione dell'indagine empirica.

contribution to the current debate, investigating motivations, behaviors and assessments provided by the SMEs that have actually implemented social certification tools.

1. Introduzione

Il dibattito sulla Responsabilità Sociale d'Impresa (di seguito RSI), avviatosi negli anni '70, si è progressivamente arricchito a seguito dell'accresciuta domanda di comportamenti socialmente responsabili che la società rivolge alle imprese.

I codici etici e gli standard sociali svolgono un ruolo importante nella formalizzazione dei comportamenti di RSI. Considerati strumenti di autogoverno delle imprese, la loro adozione viene promossa da enti e istituzioni per stimolare lo sviluppo di azioni socialmente responsabili. Mentre i codici etici sono autodefiniti dalle singole imprese, gli standard rappresentano norme volontarie il cui rispetto può essere attestato dalla certificazione effettuata da istituzioni terze indipendenti.

La scelta, effettuata in questo lavoro, di indagare il tema della certificazione sociale trova ragione nel fatto che il processo certificativo si colloca al crocevia tra rappresentazione formale e sostanziale della responsabilità sociale e costituisce uno dei passaggi più interessanti e significativi dalla retorica alla pratica, dalle intenzioni alle azioni (Masino et al., 2010).

Se, infatti, una parte della letteratura converge nel ritenere che l'ottenimento della certificazione di uno standard sociale costituisce l'attestazione di comportamenti socialmente responsabili dell'impresa, in quanto rilevati in modo "obiettivo" da una parte terza, i contributi volti ad investigare la relazione tra l'adozione degli standard e le pratiche effettivamente realizzate giungono a risultati non univoci. Numerose evidenze empiriche dimostrano che alcune organizzazioni conseguono la certificazione pur senza incorporare nelle operazioni quotidiane le azioni richieste dai requisiti degli standard. Questo scollamento tra pratiche dichiarate e agite è definito in letteratura come "strategia di decoupling" (Meyer e Rowan, 1991) e attesta la presenza tra le imprese di fenomeni di adozione simbolica degli standard a cui non corrisponde un impegno concreto nelle attività che lo standard si propone di promuovere (Christmann e Taylor, 2006).

La riflessione sulle attività di formalizzazione delle azioni di RSI (quali, ad esempio, l'adozione di codici etici, sistemi di reporting e certificazioni sociali) è uno dei temi sviluppati nell'ambito della recente letteratura sui comportamenti socialmente responsabili delle Piccole e Medie Imprese (di seguito PMI).

Da un lato, c'è chi rileva, nel basso ricorso all'incorporazione delle pratiche socialmente responsabili in sistemi formali di gestione aziendale, il segnale di un'incapacità delle PMI di cogliere le opportunità offerte dalla formalizzazione in termini di attrazione e trattenimento delle risorse e di maggiore visibilità presso gli stakeholder (Russo e Tencati, 2009). Dall'altro, c'è chi esprime una posizione

critica rispetto all'adozione nelle PMI di strumenti di formalizzazione dei comportamenti evidenziandone gli effetti controproducenti (rischio di irrigidimento della struttura e aumento della complessità di gestione). Fassin (2008), inoltre, aggiunge che la promozione della formalizzazione può indurre nell'equivoco di far coincidere la valutazione dell'impegno sociale dell'impresa con la presenza/assenza di sistemi formali di RSI.

Il presente lavoro intende inserirsi nel dibattito in corso sul rapporto tra PMI e strategie formali di RSI offrendo un contributo conoscitivo sui comportamenti delle PMI italiane che hanno adottato uno standard sociale certificabile.

Oggetto di studio è lo standard SA8000, il primo standard volontario certificabile di rendicontazione sociale orientato al miglioramento delle condizioni di lavoro. La scelta di questo strumento è dovuta al successo che ha riscosso tra le imprese italiane, ed in particolare tra le PMI, tra cui si attesta il numero più elevato di certificazioni a livello mondiale.

Attraverso la somministrazione di un questionario semi-strutturato online ai protagonisti del processo di certificazione (imprenditori e/o responsabili SA8000), si è cercato di ottenere una valutazione complessiva dell'esperienza, al fine di verificare il contributo fornito dal percorso di certificazione al raggiungimento degli obiettivi di responsabilità sociale dell'impresa.

Lo scopo è di raccogliere le percezioni e i giudizi dei referenti sulle motivazioni alla base della certificazione, le pratiche di RSI adottate e le azioni di cambiamento organizzativo connesse, i soggetti coinvolti nel processo di certificazione, i risultati conseguiti e le modalità di valutazione.

Il paper presenta la seguente articolazione. Nel Paragrafo 2 viene proposta una sintesi della recente letteratura sugli standard sociali e si illustrano i termini essenziali del dibattito in corso; il Paragrafo 3 si focalizza sulla recente letteratura su PMI e RSI ed esamina le posizioni presenti con riferimento al ruolo svolto dalla formalizzazione delle strategie di responsabilità sociale nelle PMI. Nel Paragrafo 4 vengono presentati i risultati derivanti dall'elaborazione delle risposte ottenute da 133 PMI italiane che, al 30 giugno 2011, risultavano in possesso della certificazione SA8000. Il Paragrafo 5 propone una classificazione delle PMI oggetto di indagine e offre alcune riflessioni sul percorso da esse seguito. Il lavoro si conclude con alcune indicazioni sulle future direzioni di ricerca (Paragrafo 6).

2. Gli standard di RSI: i temi del dibattito in letteratura

Negli ultimi anni sono stati sviluppati e diffusi numerosi standard internazionali volontari per la RSI. Già in uno studio del 2003 Leipziger (Leipziger, 2003) aveva identificato trentadue strumenti chiave incentrati su diversi aspetti della responsabilità sociale ma il numero ha continuato a progredire.

Riprendendo la definizione proposta da Gilbert et al. (2011, p. 24), gli standard rappresentano norme volontarie predefinite, procedure e metodi per misurare, valutare, rendicontare e comunicare in modo sistematico i comportamenti e/o le performance ambientali e sociali di un'impresa. Tali strumenti promuovono una maggiore trasparenza dell'operato delle imprese, inducendole a dare conto agli stakeholder di riferimento delle proprie azioni e omissioni (Rasche, 2009, p. 194).

A fronte di una definizione comune, gli standard di RSI si differenziano tra loro in relazione a diverse dimensioni (Gilbert et al. 2011; De Colle, 2005). In primo luogo, si differenziano in termini di temi trattati, gruppi di stakeholder e processi cui si rivolgono. Alcuni standard possono essere definiti *specialistici* (ad esempio l'ISO 14001 incentrato sulla tutela dell'ambiente), altri integrano più temi di RSI e adottano un approccio che tenta di bilanciare le aspettative legittime di diversi stakeholder (approccio *multi-stakeholder*), come nel caso delle Linee Guida ISO 26000 di recente istituzione. Gli standard si differenziano, inoltre, per la natura delle indicazioni fornite: alcuni si limitano a proporre criteri guida per la corretta impostazione e gestione di determinati processi legati alla RSI (i cosiddetti standard *di processo*, tra cui rientra l'AA1000); altri contengono dei requisiti di compliance rispetto a *principi* riconosciuti validi a livello internazionale (ad esempio, United Nations Global Compact) o prevedono l'uso d'indicatori di performance specifici e confrontabili (standard *di risultato*). Gli standard possono essere definiti *di reporting* quando forniscono indicatori e linee guida per favorire un approccio standardizzato al reporting economico, sociale e ambientale (ad esempio, il Reporting Framework della Global Reporting Initiative). Esistono, infine, standard cosiddetti *certificabili* in quanto prevedono la verifica, il monitoraggio e la certificazione da parte di soggetti terzi rispetto a criteri predefiniti.

Queste dimensioni non sono da considerarsi mutualmente esclusive. Un singolo standard può afferire a più di una categoria. Ad esempio, la norma SA8000 è uno standard certificabile e, al contempo, per alcuni autori è uno standard di processo, in quanto definisce sistemi di gestione (Gilbert et al., 2011), mentre per altri uno standard di risultato, poiché introduce risultati da conseguire in termini di rispetto di requisiti specifici (Masino et al., 2010).

Una prima spiegazione della ricchezza di standard attiene al fatto che questi strumenti sono in grado di colmare i numerosi vuoti legislativi, dovuti all'incapacità della regolamentazione istituzionale di proteggere adeguatamente l'ambiente e i lavoratori in una società globalizzata (Christmann, 2004; Christmann e Taylor, 2001). Gli standard internazionali e certificabili, infatti, sono considerati un valido meccanismo di governance per l'autoregolamentazione (Potoski e Prakash, 2005; Boiral, 2003), in grado di trasferire all'impresa il costo del controllo del rispetto delle norme, attraverso il ricorso all'auditing da parte di enti di certificazione. Tuttavia, numerose ricerche nell'ambito dell'autoregolamentazione del business confermano che gli strumenti di RSI possono solo integrare e non sostituire gli interventi governativi, in quanto basati su una prospettiva rispetto alla responsabilità sociale tipicamente d'impresa e, pertanto, di parte (tra cui King e Lenox, 2000; Konrad et al. 2006).

Al favore istituzionale si aggiunge l'affermazione di un consenso crescente da parte delle imprese rispetto all'applicazione di tali strumenti. Ad esempio, in Italia la tendenza ad adottare la certificazione dei propri comportamenti etici è molto elevata e riguarda sia le micro imprese e le PMI che le grandi imprese (Cisi e Scagnelli, 2009). Le ragioni di tale consenso vengono fatte risalire alla percezione diffusa tra le imprese che gli standard abbiano la capacità di consolidare la reputazione e quindi di contribuire all'acquisizione di un vantaggio competitivo focalizzato e/o differenziato (Miles e Munilla, 2004).

E' presente in letteratura la considerazione che gli standard forniscono una garanzia ai clienti e a tutti gli stakeholder dell'effettivo rispetto degli impegni sociali contratti. Questa garanzia viene ulteriormente rafforzata nel caso di certificazione da parte di terzi, in quanto volta a confermare in modo "obiettivo" la responsabilità sociale di un'impresa (Gilbert e Rasche, 2007).

Numerose evidenze empiriche dimostrano, tuttavia, che alcune organizzazioni riescono a conseguire la certificazione anche senza incorporare i requisiti degli standard nella pratica quotidiana. Tale fenomeno nella letteratura di matrice neo-istituzionalista è definito come "scollamento" (*decoupling*) tra le pratiche dichiarate e quelle agite (Meyer e Rowan, 1991) ed è dovuto al prevalere della ricerca di legittimazione da parte delle imprese sull'interesse ad adottare comportamenti effettivamente orientati alla RSI nello svolgimento delle attività di business.

Il *decoupling* è riconosciuto, da una parte della letteratura che si concentra sullo studio degli standard certificabili, come uno dei principali problemi che caratterizzano questi strumenti (Gilbert et al. 2011; Jamali, 2010; Christmann e Taylor, 2006). Gilbert et al. (2011, p.35) evidenziano come la tendenza al *decoupling* può portare a situazioni di "adverse selection", in quanto le imprese più "virtuose" che già rispettano i principi e i requisiti promossi dagli standard preferiscono non ricorrere alla certificazione poiché non la ritengono uno strumento credibile per comunicare adeguatamente lo sforzo effettuato nell'assunzione di comportamenti responsabili. Altri studi (MacLean, 2003) confermano che quando l'investimento in certificazione si sostanzia esclusivamente in un'attività "di facciata" si verifica una maggiore propensione delle imprese ad assumere comportamenti irresponsabili.

Behnam e MacLean (2011) ipotizzano che alcune caratteristiche dello standard possono influenzarne la predisposizione ad essere adottato in modo simbolico e non sostanziale, ossia che le pratiche suggerite non siano effettivamente incorporate nell'operatività dell'impresa. Tali caratteristiche sono secondo gli autori (Behnam e MacLean, 2011, p. 65): a) una chiara definizione (linguaggio non ambiguo e basso livello di flessibilità in merito all'implementazione); b) elevati costi di adozione, c) evidenze di compliance; d) sanzioni significative per le situazioni di non compliance.

La flessibilità è una dimensione investigata anche da Gilbert et al. (2011). Secondo gli autori se da un lato la flessibilità consente l'adattamento dello standard alle specificità dell'impresa, dall'altra può creare opportunità di *decoupling*. Il tema viene rilevato, infine, anche da Masino et al. (2011) che evidenziano come la flessibilità interpretativa si possa tradurre in un'eccessiva

discrezionalità dei valutatori. Da ciò consegue il riconoscimento del ruolo critico delle competenze e dell'esperienza posseduta nella scelta dell'ente certificatore.

3. Le strategie di formalizzazione della RSI nelle PMI: analisi della letteratura

La letteratura manageriale sulla RSI fino alla fine degli anni '90 si è prevalentemente concentrata sulle grandi imprese. Solo negli anni più recenti il riconoscimento di un gap di conoscenza rispetto ai comportamenti delle PMI, che costituiscono la struttura portante del sistema economico europeo e nazionale, ha fatto emergere l'esigenza di focalizzare la ricerca sulla relazione tra RSI e PMI. L'impulso a orientare gli studi in questa direzione è fornito dalla stessa Comunità Europea che, a partire dal Conferenza di Lisbona, ha indicato nella promozione dei comportamenti socialmente responsabili presso le PMI, la condizione necessaria per diffondere l'idea e le pratiche di responsabilità sociale.

La specificità delle caratteristiche della piccola dimensione costituisce l'argomento principale alla base dello sviluppo di un filone di studi dedicato ad approfondire la conoscenza delle strategie di responsabilità sociale delle PMI¹ (si veda tra gli altri Tilley, 2000; Spence, 1999; Vyakarnam et al., 1997). Su questo punto si registra una convergenza sia dei più numerosi contributi che indagano la relazione tra PMI e RSI secondo una prospettiva manageriale, sia di coloro che, adottando una prospettiva soggettivista, si propongono di esplorare il *sensemaking* dei piccoli imprenditori rispetto alla questione della responsabilità sociale e dell'etica negli affari (Fassin et al., 2010).

Gli autori convergono su alcune peculiarità che rendono il contesto della piccola impresa unico e meritevole di indagini approfondite per essere adeguatamente compreso. In primo luogo, nella piccola impresa l'orientamento e le pratiche di responsabilità sociale sono radicate nelle motivazioni, nei valori, nelle convinzioni personali dell'imprenditore. Sono queste variabili soggettive che ispirano i comportamenti responsabili della piccola impresa e rappresentano la più importante fonte di identificazione all'interno e di legittimazione esterna (Del Baldo, 2010; Spence e Rutherford, 2003; Marchini, 2000; Quinn, 1997). Una seconda peculiarità è rappresentata dal legame che unisce la PMI al proprio territorio che fa dell'attenzione all'impegno sociale nella propria comunità una sorta di "predisposizione naturale" dell'imprenditore, portandolo a preoccuparsi

¹Negli studi sulla piccola impresa il tema della specificità è stato ampiamente affrontato in quanto rappresenta la principale argomentazione avanzata dagli studiosi per affermare l'autonomia di questo campo di studio. Tre sono i principali fattori di specificità sui quali la maggior parte degli studiosi concorda per distinguere la piccola impresa dalla grande impresa: il numero limitato di addetti, la coincidenza tra proprietà e controllo e quindi il ruolo critico svolto dall'imprenditore, la dipendenza dall'ambiente (si veda Marchini, 2000; Marchiori, 2006).

delle conseguenze sociali e ambientali dell'operato della propria azienda, come condizione per l'acquisizione e il mantenimento del consenso da parte della comunità locale di riferimento (Fassin, 2008; Murillo e Lozano, 2006; Fuller e Tian, 2006; Perrini, 2006; Jenkins, 2006). Infine, l'informalità delle relazioni, la flessibilità e la snellezza delle strutture, la vicinanza anche fisica tra imprenditore, manager e dipendenti sono condizioni che facilitano nelle PMI la trasmissione dei valori e alimentano un'attenzione diffusa alla sostenibilità delle decisioni assunte ai vari livelli d'impresa (Del Baldo, 2010; Spence e Lozano, 2000).

Uno studio recente (Vázquez-Carrasco e López-Pérez, 2012) ha passato in rassegna la letteratura su PMI e RSI evidenziando la presenza di quattro principali temi d'indagine: a) la relazione tra RSI e la dimensione d'impresa; b) le questioni legate agli aspetti concettuali e terminologici della RSI; c) il dibattito relativo all'approccio teorico di riferimento più adeguato per interpretare la relazione tra RSI e PMI; d) l'identificazione delle condizioni che facilitano lo sviluppo di strategie socialmente responsabili nelle PMI e dei fattori che ne ostacolano la diffusione.

Una delle questioni trattate in questi studi, che si colloca nell'ambito del primo e del secondo dei temi sopra elencati, riguarda l'orientamento da parte delle PMI alla formalizzazione delle proprie strategie e pratiche di RSI.

Nella letteratura sul tema, con il termine di strategie "formali" di RSI si intende sia l'utilizzo di un linguaggio codificato per descrivere le azioni di responsabilità sociale intraprese, sia il ricorso a strumenti diretti a migliorare e promuovere la comunicazione delle azioni intraprese tra gli stakeholder interni ed esterni, quali codici etici, standard e sistemi di reporting sociali e ambientali (Graafland et al., 2003; Spence e Lozano, 2000).

Le ricerche condotte a livello europeo su questo aspetto evidenziano come, a fronte di una diffusa familiarità delle PMI con i temi della RSI e di un'ampia consapevolezza dell'importanza di occuparsi delle conseguenze sociali ed ambientali della propria attività, la maggioranza dei piccoli imprenditori raramente usa il linguaggio della RSI per descrivere i propri comportamenti socialmente responsabili ed è restia a comunicare e a misurare le azioni di RSI intraprese.

Un'indagine condotta in Italia nel 2003 su dati Unioncamere, diretta a rilevare differenze di comportamento tra grandi imprese e PMI, conferma quanto già emerso a livello europeo, evidenziando una minor presenza tra le PMI di strategie "esplicite" e "trasparenti" di RSI, ossia descritte e comunicate in termini formali (Perrini et al., 2007).

Tra le ragioni alla base del mancato processo di formalizzazione delle strategie di RSI delle PMI vengono indicate: la minore disponibilità di risorse umane e finanziarie rispetto alle imprese di maggiori dimensioni, la complessità, i costi e la rigidità degli strumenti, l'assenza di standard di rendicontazione e certificazione unificati a livello europeo, l'inadeguatezza degli standard attualmente disponibili fondati su teorie non adeguate ad interpretare le specificità delle PMI (Spence et al., 2000; Graafland et al., 2003; Perrini et al., 2007). Da qui l'indicazione rivolta a istituzioni e policy maker verso uno sforzo di promozione di nuovi strumenti più flessibili e adatti alle esigenze delle PMI.

Per contro, una parte della letteratura esprime una forte e chiara critica verso le pressioni ad adottare strumenti di formalizzazione delle proprie pratiche che da più parti si esercitano nei confronti delle PMI (Fassin, 2008). Secondo Fassin queste pressioni si fondano su alcune “false credenze”: si presuppone che una soluzione adottata dalle grandi imprese possa essere trasferibile alle PMI, sottostimando l'onerosità della sua gestione e implementazione; non si tiene conto che la rendicontazione e la certificazione non sono in grado di validare le azioni che realmente rispondono ai bisogni concreti degli stakeholder né costituiscono la prova di comportamenti etici superiori dell'impresa. Inoltre la tendenza alla formalizzazione conduce erroneamente a ritenere che la mancanza di report o standard certificati implichi l'assenza di comportamenti eticamente responsabili.

Alcuni autori (Graafland et al., 2003) parlano di urgenza di studi volti a comprendere come vengono utilizzati nel concreto tali strumenti e quali sono le ragioni che portano i piccoli e medi imprenditori “a rifiutarli a prima vista”, affermando in conclusione che solo grazie ai risultati di questi studi “saremo in grado di dare una risposta all'interrogativo se esiste una valida alternativa al ricorso agli standard per organizzare la RSI”.

Un ulteriore aspetto indagato dalla letteratura manageriale sul tema riguarda il grado di “strutturazione” delle strategie di RSI, inteso come l'integrazione delle pratiche di RSI in sistemi manageriali formali (Mangelsdorf, 1999). Attraverso una nuova elaborazione dei dati Unioncamere del 2003, Russo e Tencati (2009) evidenziano differenze rilevanti tra micro imprese (meno di 10 addetti) e il resto del campione, mentre registrano un sostanziale allineamento di comportamenti tra PMI (fino a 250 addetti) e grandi imprese. In particolare, per entrambe le categorie gli autori rilevano una limitata presenza di strategie di RSI strutturate che segnala una difficoltà anche per le imprese di maggiori dimensioni a utilizzare tali strumenti (Russo e Tencati, 2009). Lo scarso utilizzo di sistemi manageriali di gestione viene considerato un elemento di debolezza soprattutto per le imprese di minori dimensioni, poiché impedirebbe di godere dei vantaggi di lungo periodo derivanti da strategie di CSR ben strutturate, trasparenti e ben comunicate, quali il miglioramento della reputazione e dell'immagine d'impresa, la maggiore capacità di attrarre risorse umane e finanziarie, il miglioramento della posizione competitiva (Russo e Tencati, 2009, p. 350).

4. Le PMI certificate SA8000: i risultati dell'indagine

4.1. Obiettivi e metodologia

L'indagine empirica, di cui vengono presentati in quest'articolo i risultati, riguarda le PMI operanti nelle regioni italiane che hanno ottenuto la certificazione SA8000.

La norma SA8000, lanciata nel 1997 dal Social Accountabilty International (SAI), è il primo standard internazionale di rendicontazione sociale applicabile universalmente a tutte le imprese e organizzazioni di qualunque dimensione, il cui obiettivo è di migliorare le condizioni generali di lavoro lungo l'intera supply chain. Lo standard SA8000 definisce i requisiti minimi relativi a nove ambiti predefiniti d'intervento che devono essere rispettati sia dall'impresa che dai suoi fornitori. I nove ambiti sono: il lavoro minorile, il lavoro forzato, la salute e la sicurezza sul lavoro, la libertà di associazione, la discriminazione, le pratiche disciplinari, gli orari di lavoro, la remunerazione, il sistema di gestione. Attraverso il ricorso a un processo di audit, condotto da enti di certificazione accreditati SAI, un'impresa può ottenere la certificazione per uno o più dei suoi impianti. Il certificato ha durata triennale.

Sebbene il numero assoluto di certificazioni risulta limitato rispetto ad altri standard ormai ben radicati nella pratica aziendale, quali l'ISO 9001 e l'ISO 14001², la norma SA8000 ha riscosso un successo significativo tra le imprese italiane, e in particolare tra le PMI, tra cui si attesta il numero più elevato di certificazioni a livello mondiale (SAI, 2012). Inoltre il numero di certificazioni è negli anni progressivamente aumentato passando, solo in Italia, da 50 nel 2003 a 870 nel giugno 2011.

Altre indagini sono state condotte sulle imprese certificate SA8000 (Molteni, 2004; La Rosa e Lo Franco, 2005). Ad esse faremo riferimento nel commentare i risultati.

Obiettivo dell'indagine è approfondire: a) le motivazioni della certificazione; b) la natura e le caratteristiche delle pratiche di RSI intraprese e delle azioni di cambiamento organizzativo ad esse connesse; c) gli attori coinvolti nel processo di certificazione; d) i vantaggi e le difficoltà riscontrate; e) gli strumenti utilizzati per misurare l'impatto sotto il profilo economico e sociale degli interventi effettuati; f) i giudizi e le valutazioni sull'esperienza di certificazione e sull'efficacia dello standard SA8000.

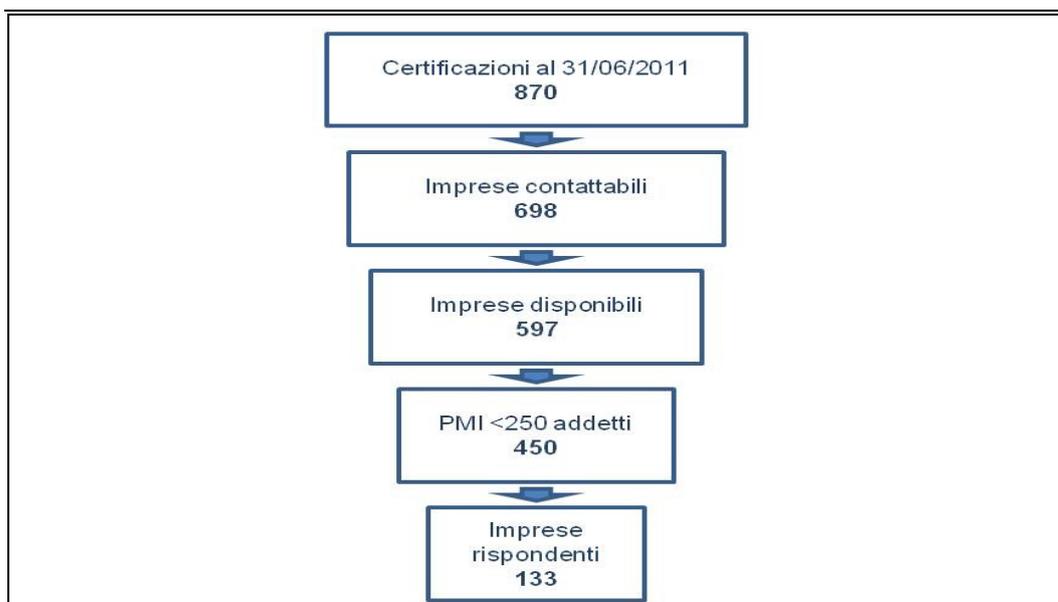
L'indagine è stata svolta mediante un questionario somministrato on line composto da domande aperte e chiuse.

²Secondo dati ISO, nel 2010 le certificazioni ISO 9001 risultavano 1.109.905 mentre 250.972 quelle ISO 14001 (ISO, 2011).

I dati, relativi al 30 giugno 2011, sono stati ricavati attingendo alla banca dati del SAAS - Social Accountability Accreditation Services³. Poiché questa banca dati non fornisce indicazioni sulle dimensioni delle imprese, per individuare le PMI a cui somministrare il questionario, si è proceduto a eliminare dal totale delle imprese certificate quelle per cui non è stato possibile risalire a un recapito, quelle che non erano interessate a partecipare e le imprese con più di 250 dipendenti (vedi Figura 1). Il questionario è stato somministrato a 450 PMI ottenendo un tasso di risposta pari al 29,6%.

Nella maggior parte dei casi il questionario è stato compilato dal Rappresentante per la Direzione della SA8000, negli altri casi si è trattato di soggetti implicati attivamente nel processo di certificazione⁴.

Figura 1: Individuazione delle imprese intervistate



Fonte: nostra elaborazione

³www.saasaccreditation.org.

⁴Come altri studi sugli standard di certificazione (Aravind e Christmann, 2011; Gonzalez-Benito e Gonzalez-Benito, 2008) si è scelto di ricorrere all'approccio del "referente unico". Questo approccio viene riconosciuto affidabile quando il referente rappresenta il soggetto più informato rispetto ai temi trattati nell'indagine.

4.2. Caratteristiche delle aziende esaminate

Relativamente alle dimensioni aziendali, il 51% delle imprese ha un numero di dipendenti compreso tra 10 e 49 unità, il 38% tra 50 e 250 e l'11% è inferiore a 10. Le imprese intervistate si distribuiscono tra il settore dei servizi (49%), il settore manifatturiero (44%) e le costruzioni (7%). Nell'ambito del settore dei servizi assume rilievo la percentuale di aziende che svolgono supporto alle imprese e attività professionali, pari al 51% del totale del comparto (Tabella 1).

Tabella 1: Distribuzione delle imprese certificate per settore produttivo

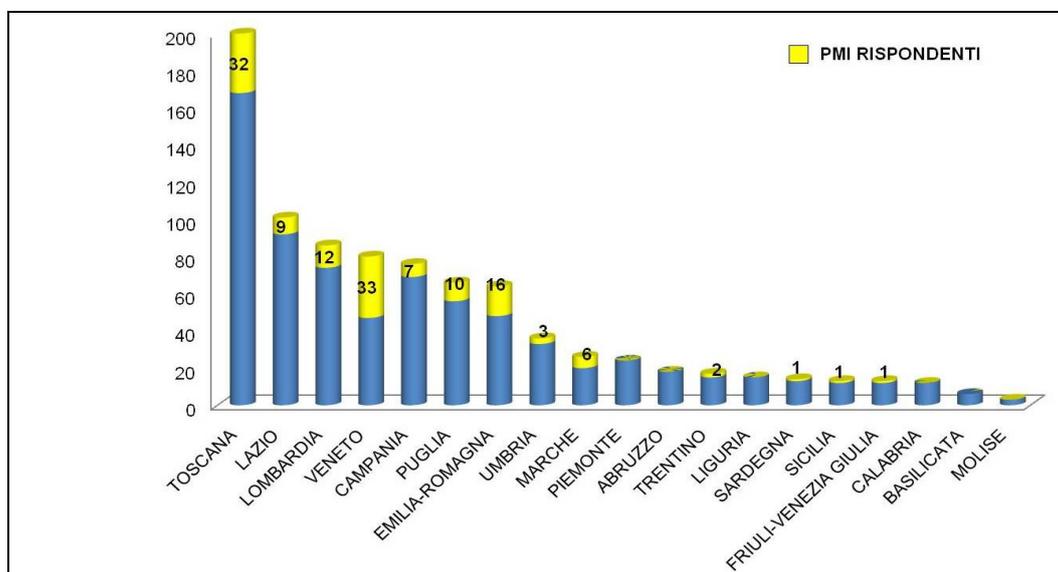
	Certificazioni SAI (giugno 2011)	Aziende rispondenti
Attività manifatturiere	289	59
Servizi di supporto alle imprese	225	14
Sanità e assistenza sociale	74	9
Attività professionali, scientifiche e tecniche	66	19
Costruzioni	58	9
Trasporto e magazzinaggio	56	6
Fornitura di acqua, reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti	42	4
Attività dei servizi di ristorazione	31	2
Fornitura di energia elettrica	10	4
Attività finanziarie e assicurative	7	3
Altro	12	4
TOTALE	870	133

Fonte: nostra elaborazione su dati SAAS, 2011

In Figura 2 è riportato il confronto per regione di appartenenza tra il totale delle certificazioni acquisite⁵ e le aziende intervistate. Quest'ultime si concentrano prevalentemente in tre regioni: il Veneto, la Toscana e l'Emilia Romagna.

⁵Il primato della Toscana per numero di certificazioni può essere ricondotto alla politica di incentivazione dell'adozione di comportamenti etici a favore delle PMI attivata a livello regionale (ad es. l'iniziativa Fabbrica Ethica).

Figura 2: Aziende rispondenti sul totale delle certificazioni acquisite per regione



Fonte: nostra elaborazione su dati SAAS, 2011

4.3. La RSI nella percezione dei rispondenti

Una sezione del questionario era dedicata a comprendere la percezione dei rispondenti rispetto alla presenza di comportamenti socialmente responsabili nelle imprese del settore di appartenenza e le azioni che caratterizzano l'orientamento alla RSI.

L'83% dei rispondenti ritiene che la diffusione delle pratiche di RSI non sia capillare. Circa le ragioni, il 49% ritiene che la RSI non sia considerata importante dalle imprese, richiede un impegno ingente di risorse (17%), non è imposta da un obbligo legislativo (6%).

Per avere un'idea di cosa sia per i rispondenti un'impresa "socialmente responsabile" è stato chiesto di indicare, attraverso il ricorso a una domanda aperta, le azioni e i comportamenti che la caratterizzano.

La tutela del lavoro (sicurezza, benessere e soddisfazione del personale, equo trattamento economico, riduzione degli straordinari, etc.) viene considerata ambito d'intervento prioritario dell'impresa socialmente responsabile per il 34% dei rispondenti. Per circa un terzo di questi, la tutela del lavoro coincide con il rispetto delle norme contrattuali e delle leggi vigenti.

Il 35% ha una visione più ampia includendo, oltre all'interesse verso il lavoro, anche azioni volte a tutelare altri ambiti (corretta gestione ambientale, rispetto degli interessi dei consumatori, eticità delle produzioni, trasparenza nelle relazioni con gli stakeholder, etc.)

Per il 12% dei rispondenti, invece, essere socialmente responsabili significa certificarsi e implementare i requisiti della norma.

Il 4% focalizza la visione su una specifica problematica/categoria di stakeholder che non comprende il lavoro. Il 15% fornisce indicazioni generiche o non sa rispondere (Tabella 2).

Non sorprende che nella percezione dei soggetti intervistati prevalga, come espressione dell'orientamento socialmente responsabile dell'impresa, l'impegno sui temi del lavoro, se si considera che la nostra indagine riguarda le imprese certificate SA8000. D'altra parte, si nota come i piccoli imprenditori siano particolarmente attenti a creare relazioni positive con i lavoratori che rappresentano il primo stakeholder cui porre attenzione (Fassin et al., 2010). E' invece interessante evidenziare che per il 35% dei soggetti intervistati l'impegno sociale si esprime in uno spettro di attività più ampio, che riguarda anche altri soggetti oltre ai lavoratori.

Tabella 2: La RSI nella percezione dei rispondenti

Ambiti di RSI	% Aziende rispondenti
Tutela e promozione del lavoro	34%
Altri ambiti oltre al lavoro	35%
Compliance alla SA8000	12%
Focalizzazione su uno specifico ambito/stakeholder	4%
Definizione generica di RSI	5%
Non so/non risponde	10%

Fonte: nostra elaborazione

4.4. L'adozione di pratiche di RSI prima della certificazione

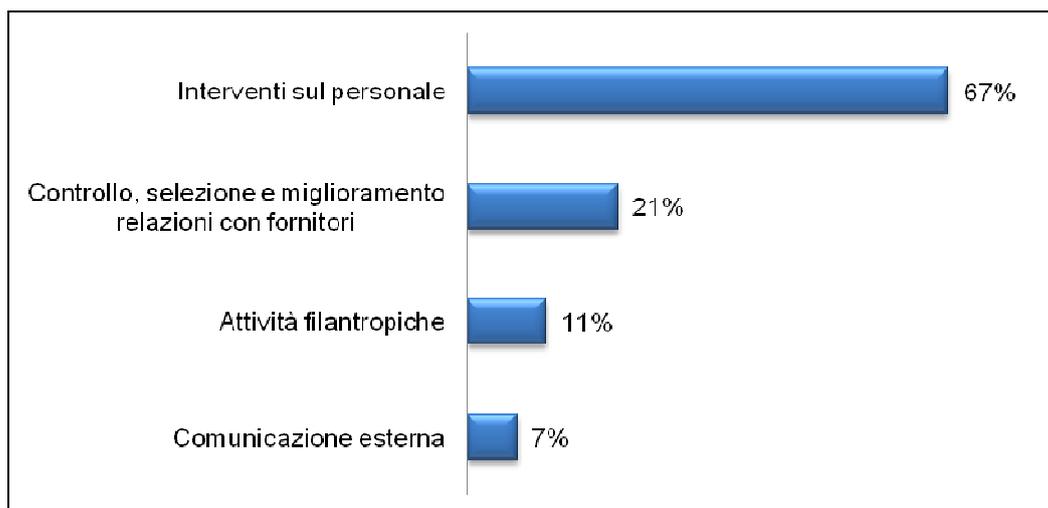
Per 61 imprese (45,8%) la certificazione ha segnato l'avvio degli investimenti in RSI; 72 imprese (54,2%) hanno invece dichiarato di aver investito in attività socialmente responsabili prima della decisione di certificarsi.

Per queste 72 imprese (di seguito indicate come "imprese *già orientate*") l'impegno si è concretizzato nelle seguenti attività (Figura 3):

- il 67% ha effettuato interventi sul personale (in particolare, il 17% dichiara di aver investito in attività di formazione, il 15% nel miglioramento dei luoghi di lavoro, il 7% nel miglioramento delle condizioni di sicurezza, l'8% in attività volte a migliorare il coinvolgimento, il 7% nella modifica degli orari di lavoro, il 3% nella comunicazione interna, il 10% in altre attività);
- il 21% ha operato attività di controllo, selezione e miglioramento delle relazioni con fornitori;

- l'11% si è dedicato ad attività filantropiche nei confronti della comunità locale;
- il 7% ha investito in attività di comunicazione esterna.

Figura 3: Pratiche di RSI intraprese dalle PMI “già orientate”



Fonte: nostra elaborazione

Relativamente agli obiettivi perseguiti con le pratiche di RSI si può riscontrare una sostanziale convergenza su due ambiti di output attesi, riconosciuti dalla letteratura sul tema (Tabella 3):

- il soddisfacimento dei bisogni degli stakeholder, in particolare il “miglioramento dei rapporti con i lavoratori” che risulta l’obiettivo maggiormente condiviso (92%) e il “miglioramento dei rapporti con la comunità locale” (75%);
- il raggiungimento di vantaggi in termini di business, attraverso il miglioramento dell’immagine (80%), dei rapporti con i clienti (71%) e dell’efficienza (63%).

Tabella 3: Obiettivi degli interventi in RSI nelle imprese già orientate

Obiettivi	Molto/Più che abbastanza
Migliorare i rapporti con i Lavoratori	92%
Migliorare l'immagine dell'azienda	80%
Migliorare i rapporti con la Comunità locale	75%
Migliorare i rapporti con i Clienti	71%
Migliorare l'efficienza aziendale	63%
Migliorare i rapporti con le Istituzioni	57%
Migliorare i rapporti con i Fornitori	56%
Rispondere a sollecitazioni da parte degli stakeholder	43%
Sviluppare nuove opportunità di business	43%
Tenere il passo con la concorrenza	40%

Fonte: nostra elaborazione

E' interessante notare come questi investimenti siano finalizzati al consolidamento del business attuale mentre solo poche imprese li considerano come strumenti per cogliere nuove opportunità aziendali.

Per queste aziende l'impulso ad avviare pratiche di RSI è partito dall'imprenditore/proprietario (62%) e/o dal CdA (39%) e dalla dirigenza aziendale (34%). Il dato conferma quanto evidenziato dalla letteratura circa il ruolo essenziale del vertice aziendale nell'avviare e dar corpo alle iniziative di RSI. Uno stimolo importante è fornito anche dalla consulenza che viene indicata come driver delle iniziative dal 30% dei rispondenti.

Il confronto tra obiettivi perseguiti e azioni praticate evidenzia una coerenza tra l'intenzione di migliorare le relazioni interne e gli interventi sul personale. Al contrario, si segnala uno scostamento tra l'obiettivo di migliorare l'immagine (indicato dall'80%) e l'esiguità d'interventi sul piano della comunicazione esterna (7% dei rispondenti). Questo dato potrebbe significare che le imprese considerano il miglioramento dell'immagine come il risultato del loro sforzo in RSI indipendentemente dall'investimento in comunicazione.

4.5. La scelta di intraprendere la certificazione

Dall'analisi dei questionari è emerso che per una sola impresa la certificazione è avvenuta nel 2001 e che nel 2011 l'81% delle aziende risulta certificata da almeno due anni. L'87% dichiara di possedere l'ISO 9001, il 44,4% l'ISO 14001, il 27% l'OHSAS 18000.

Si conferma pertanto quanto già rilevato da altre indagini (Molteni, 2004; La Rosa e Lo Franco, 2005; Del Baldo, 2010) relativamente alla tendenza ad

acquisire più certificazioni da parte delle aziende esaminate (“imprese multi-certificate”).

Alla base dell'investimento nella certificazione SA8000, prevalgono obiettivi di business (Tabella 4): il miglioramento della reputazione (61% delle imprese), crearsi nuove opportunità di mercato (44%), tenersi al passo della concorrenza (32%). Per il 33% è stata decisiva la richiesta dei clienti mentre minore rilevanza hanno assunto le sollecitazioni provenienti dai lavoratori (16%).

L'obiettivo di ottenere il riconoscimento di un maggiore punteggio in gare d'appalto o di agevolazioni fiscali risulta meno rilevante di quanto ci si potrebbe aspettare. Tuttavia se consideriamo i dati distinti per categoria d'impresa questa motivazione assume un peso maggiore nelle imprese *già orientate* (30%).

Tabella 4. Motivazioni alla base dell'investimento in certificazione

Motivazioni alla base dell'investimento in certificazione	Molto/Più che abbastanza
Migliorare la reputazione dell'impresa	61%
Sviluppare nuove opportunità di business	44%
Tenere il passo con la concorrenza	32%
Rispondere a sollecitazioni da parte dei clienti/committenti	33%
Ottenere agevolazioni finanziarie/fiscali	25%
Rispondere a sollecitazioni da parte dei lavoratori	16%
Altro	9%

Fonte: nostra elaborazione

4.6. I cambiamenti implicati dal processo di certificazione

Per verificare se la certificazione è stata accompagnata da modifiche nell'organizzazione dell'impresa, è stato chiesto alle PMI di indicare gli interventi di cambiamento effettuati, specificandone la natura.

Tabella 5: Cambiamenti attivati ai fini dell'adeguamento allo Standard SA8000

Cambiamenti attivati per adeguarsi allo standard	% Aziende rispondenti
Attività di formazione	71%
Assegnazione di responsabilità	38%
Modifiche negli orari di lavoro e nelle modalità di svolgimento	17%
Politiche d'incentivi	12%
Ridefinizione dei contenuti del lavoro	10%
Introduzione del lavoro di gruppo	8%
Altro	7%
Nessun cambiamento	17%

Fonte: nostra elaborazione

Il primo dato significativo è che il 17% delle imprese dichiara di non aver effettuato nessun cambiamento; il numero dei rispondenti sale al 25% nelle imprese *già orientate*. La mancata segnalazione di cambiamenti potrebbe indicare la preesistenza in queste imprese di condizioni di adeguatezza ai requisiti previsti dallo standard.

Relativamente al tipo e alla natura degli interventi effettuati, dalla Tabella 5 si rileva che le attività di formazione e l'assegnazione di responsabilità⁶ rappresentano i due interventi più frequenti (segnalati rispettivamente dal 71% e dal 38% dei rispondenti). Seguono la modifica degli orari di lavoro e delle modalità di svolgimento (17%) che incidono maggiormente nelle imprese *già orientate*. Una bassa incidenza è raggiunta invece dalle azioni riconducibili ad altri cambiamenti di tipo organizzativo quali le politiche d'incentivi (12%), la ridefinizione dei contenuti del lavoro (10%) e l'introduzione del lavoro di gruppo (8%).

E' stato inoltre richiesto agli intervistati di segnalare e descrivere l'intervento più significativo effettuato al fine di adeguarsi alla norma.

⁶Si tratta prevalentemente dell'introduzione della figura del "Rappresentante SA8000 per la Direzione" il cui inserimento è previsto dallo standard (articolo 9.2)

Tabella 6: L'intervento di cambiamento più significativo⁷

Intervento di cambiamento più significativo	% Aziende rispondenti
Formazione e comunicazione interna	20%
Selezione e controllo dei fornitori	14%
Miglioramento delle relazioni interne	13%
Sistema di gestione	12%
Interventi sulla sicurezza	8%
Comunicazione esterna	8%
Nomina dei rappresentanti SA8000	5%
Orari di lavoro e interventi sui processi	5%
Altro	3%
Nessun cambiamento significativo	16%
Non risponde	15%

Fonte: nostra elaborazione

L'analisi delle risposte fornite alla domanda aperta (Tabella 6) conferma che la formazione e la comunicazione interna sui requisiti della norma SA8000, e in particolare in materia di sicurezza e prevenzione, rappresentano l'attività più significativa per il 20% dei rispondenti.

Il 14% segnala l'introduzione di procedure per la valutazione, la selezione e il controllo dei fornitori rispetto alla loro capacità di rispondere ai requisiti della norma stessa.

Per il 12% l'attività più rilevante è la formalizzazione di nuove procedure o il miglioramento di quelle esistenti, la creazione della documentazione e l'introduzione del sistema di gestione.

L'8% ha indicato l'adeguamento alle norme sulla sicurezza e il 13% il miglioramento delle relazioni interne attraverso il coinvolgimento e le indagini di clima. L'intervento sulla comunicazione esterna è stato indicato dall'8% dei rispondenti.

Poiché lo Standard SA8000 ha l'obiettivo di promuovere la tutela dei lavoratori dell'impresa e della sua catena di fornitura, un aspetto da indagare riguarda le modalità e le forme con cui il personale ha partecipato al processo di certificazione. Nel testo dello standard, all'interno della descrizione del Sistema di Gestione (requisito 9), sono presenti i riferimenti al coinvolgimento del personale. Il coinvolgimento è espresso in termini di attività di comunicazione interna e formazione, laddove si afferma che *"l'azienda deve garantire che i requisiti della norma siano compresi e implementati a tutti i livelli dell'organizzazione"* (requisito

⁷In alcuni casi le imprese hanno risposto alla domanda aperta indicando più di un intervento.

9.5), e di strumenti e procedure per promuovere la partecipazione del personale nella segnalazione delle non conformità (requisito 9.11). Ciò può spiegare la rilevanza attribuita alle attività di formazione e di comunicazione interna da circa 2/3 delle imprese (Tabella 5). Il coinvolgimento del personale sulle tematiche della SA8000 è avvenuto tramite riunioni o incontri durante la fase d'implementazione dello standard (77%), predisposizione di sistemi di raccolta delle segnalazioni di non conformità (55%), indagini di clima e rilevazione dei livelli di soddisfazione dei lavoratori (41%). Nel 35% dei casi l'impresa ha provveduto ad informare i lavoratori attraverso il ricorso a comunicazioni informali. Solo il 14% dei rispondenti segnala l'attivazione di gruppi di lavoro (Figura 4).

Figura 4: Modalità di coinvolgimento dei lavoratori



Fonte: nostra elaborazione

4.7.1 rapporti con l'ente certificatore

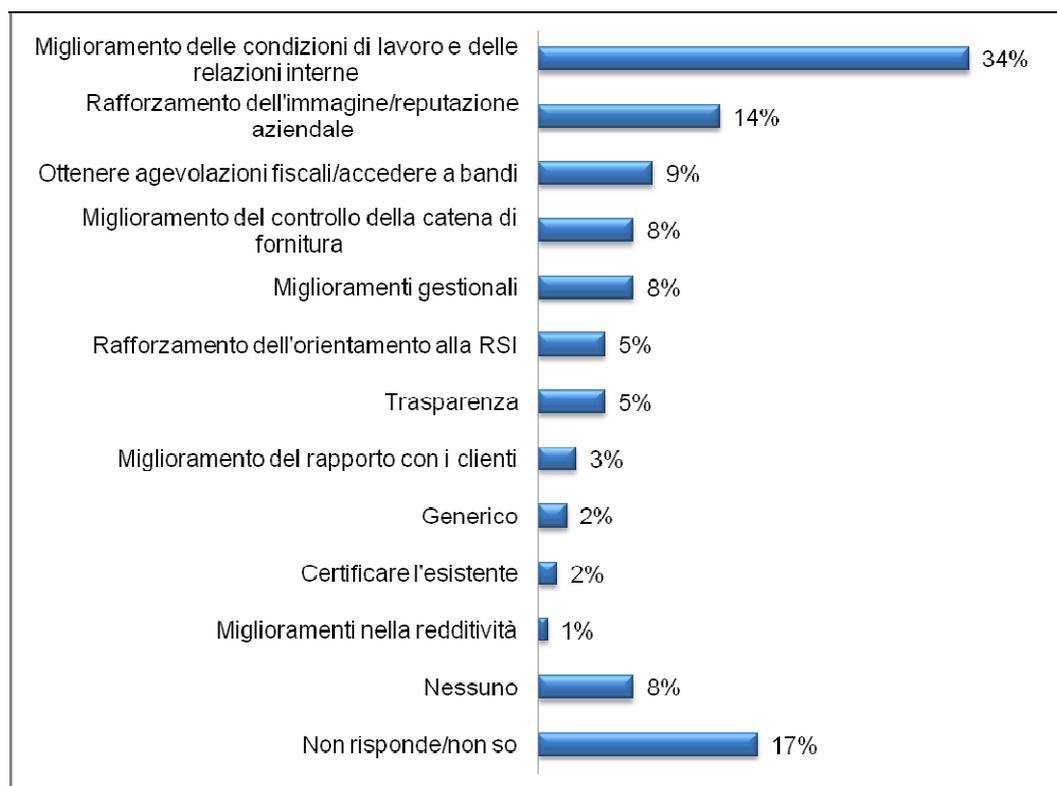
L'ente certificatore è stato scelto prevalentemente sulla base delle sue competenze e professionalità (48%) o della sua conoscenza pregressa (47%).

L'81% dei rispondenti si ritiene soddisfatto dell'affidabilità del certificatore e della sua capacità di supportare l'impresa nella definizione degli obiettivi, degli interventi di miglioramento e nella risoluzione delle criticità.

4.8. Vantaggi e difficoltà nell'adeguamento ai requisiti della norma

Alla domanda aperta sui benefici conseguiti con il processo di certificazione gli intervistati hanno fornito un'ampia varietà di risposte (Figura 5).

Figura 5: I vantaggi della certificazione SA8000



Fonte: nostra elaborazione

Il miglioramento delle condizioni di lavoro e delle relazioni interne si conferma come il risultato più ricorrente e condiviso (34%). Segue il rafforzamento dell'immagine/reputazione aziendale, che tuttavia viene indicato solo dal 14% delle imprese. A questo riguardo si deve segnalare un notevole scostamento tra l'obiettivo atteso di miglioramento della reputazione, indicato dal 61% dei rispondenti (Tabella 4), e la bassa percentuale di coloro che la indicano tra i benefici percepiti della certificazione. Gli ulteriori item in cui si rileva una concentrazione di risposte sono l'ottenimento di agevolazioni fiscali o di punteggi in gare d'appalto (9%), il controllo dei fornitori (8%) e i miglioramenti gestionali (8%). La realizzazione di un beneficio economico è segnalato solo da un'azienda. L'8% ha dichiarato di non aver conseguito nessun vantaggio, il 17% non risponde o dichiara di non saper rispondere.

Tabella 7: Difficoltà incontrate nell'adeguamento allo Standard SA8000

Tipo difficoltà	Molto/Più che rilevante
Attuazione del controllo sulla catena dei fornitori	51%
Definizione degli obiettivi di miglioramento per gli ambiti d'intervento	23%
Onerosità dell'investimento	20%
Preparazione e aggiornamento della documentazione richiesta	15%
Formalizzazione delle procedure	10%
Altro	5%
Non risponde/non so	9%

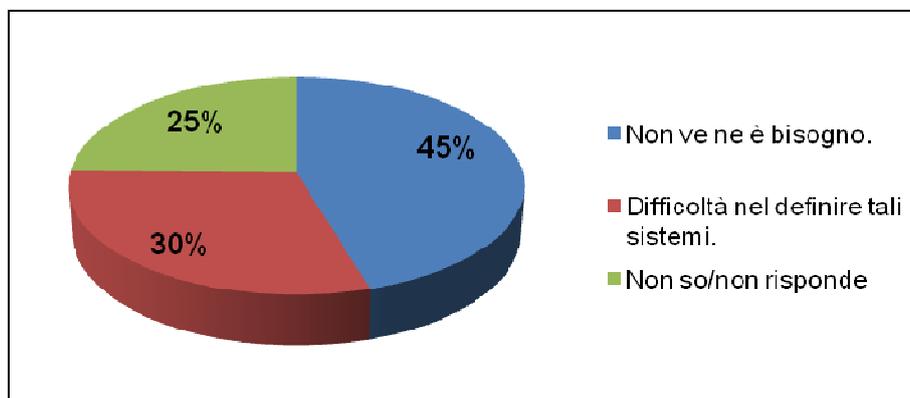
Fonte: nostra elaborazione

Le principali difficoltà segnalate (Tabella 7) sono riconducibili alle attività di controllo della catena di fornitura (51%) e all'eccessivo impegno per il lavoro di preparazione e aggiornamento della documentazione e delle procedure (25%), alla definizione degli obiettivi di miglioramento per gli ambiti d'intervento previsti dallo standard (23%) e all'onerosità dell'investimento (20%). Tra coloro che hanno indicato la risposta "altro" (5%) va segnalata la difficoltà di nominare il rappresentante SA8000 dei lavoratori.

4.9. La misurazione degli investimenti in RSI

Anche dalla nostra indagine viene confermato lo scarso rilievo attribuito dai rispondenti alle attività di misurazione dei risultati delle iniziative in RSI già evidenziato da Molteni (2004, pp.221-223). Il 73% dei rispondenti dichiara di non aver previsto forme di misurazione dell'impatto economico delle iniziative di RSI intraprese. Circa le ragioni, il 45% dichiara che i sistemi di misurazione dell'impatto economico non sono necessari, il 30% riconosce la difficoltà oggettiva nel definirli e il restante 25% dichiara di non saper rispondere o non fornisce alcuna risposta (Figura 6).

Figura 6: Ragioni del mancato ricorso a strumenti di misurazione dell'impatto economico

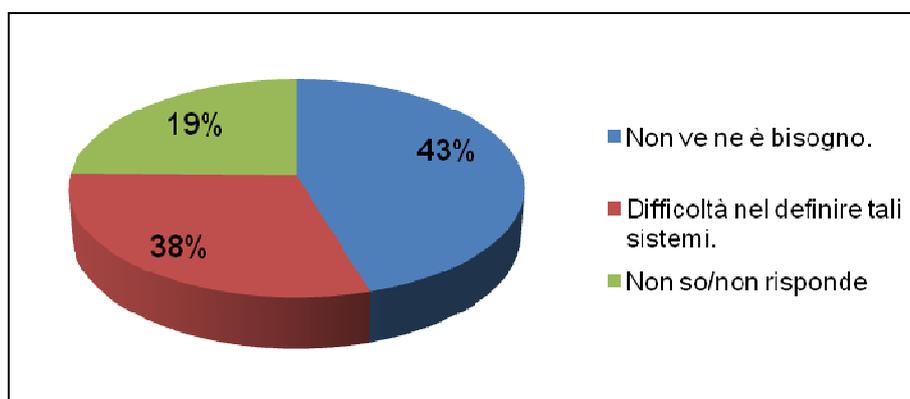


Fonte: nostra elaborazione

Dall'analisi delle risposte delle aziende certificate che hanno dichiarato di ricorrere a indicatori dell'impatto economico (18%) emerge che si tratta di costi sostenuti per la certificazione (ad es. costi di certificazione, consulenza e formazione) oppure d'indicatori suggeriti dalle linee guida della SA8000 per monitorare i progressi rispetto alla compliance con i requisiti della norma (ad es. ore malattia, infortuni, straordinari, part-time, etc.).

Il 75% dei rispondenti non ha previsto alcuna forma di misurazione dell'impatto sociale delle pratiche di RSI e le motivazioni sono riconducibili nuovamente alla non necessità e alla difficoltà di definire i sistemi di misurazione (Figura 7).

Figura 7: Ragioni del mancato ricorso a strumenti di misurazione dell'impatto sociale



Fonte: nostra elaborazione

Anche in questo caso le linee guida SA8000 sono state il riferimento prevalentemente utilizzato dalle aziende certificate che dichiarano di aver elaborato degli indicatori sociali (27%).

4.10. Il giudizio sulla SA8000

Per le aziende esaminate la certificazione SA8000 è risultata nel complesso un'esperienza positiva. Infatti per l'88% dei rispondenti, la SA8000 ha permesso di certificare tutti gli ambiti di attività in cui l'impresa svolge azioni socialmente responsabili per garantire la tutela dei diritti dei lavoratori e migliorare le loro condizioni di lavoro. Il 92% dei rispondenti, inoltre, conferma l'intenzione di voler proseguire l'esperienza di certificazione anche in futuro.

Delle 110 imprese che hanno risposto alla richiesta di esprimere una valutazione complessiva sull'esperienza di certificazione, il 53% esprime un giudizio del tutto positivo, il 32% fornisce un giudizio positivo ma ne evidenzia i limiti, il 10% ritiene l'esperienza di certificazione del tutto negativa. Infine il 5% non è in grado di esprimere un'opinione (Tabella 8).

Tabella 8: Giudizi espressi in merito allo standard e all'esperienza di certificazione

Valutazione complessiva sullo standard	% Aziende rispondenti
Giudizio del tutto positivo	53%
Giudizio positivo con rilevazione criticità	32%
Giudizio negativo	10%
Non so	5%

Fonte: nostra elaborazione

5. Discussione

A conclusione di questa indagine è possibile sviluppare alcune riflessioni con il duplice intento di:

- proporre una classificazione delle imprese indagate;
- intervenire nel dibattito in atto nella letteratura sull'efficacia degli standard e sul rapporto tra orientamento alla RSI nelle PMI e utilizzo di strumenti di formalizzazione.

La popolazione d'impresе analizzata presenta forti caratteri di omogeneità. Si tratta infatti d'impresе multi-certificate (solo quattro dichiarano di non possedere

almeno un'altra certificazione), che possiedono la SA8000 da almeno due anni e pertanto vantano una lunga esperienza di certificazione. In ragione di tale esperienza, le valutazioni ottenute dalle imprese sullo standard e sul percorso di certificazione acquistano particolare significatività.

L'analisi di tali valutazioni ha portato a classificare le imprese nei seguenti quattro gruppi: gli entusiasti, i delusi, gli scettici e gli astenuti.

Gli *entusiasti* rappresentano il gruppo più numeroso (58 imprese). Esprimono un giudizio positivo o molto positivo sulla norma apprezzando i benefici che questa comporta sul piano:

- del miglioramento delle relazioni interne (*"comunica l'impegno dell'azienda sui temi trattati"*, *"favorisce la consapevolezza del personale e della proprietà"*);
- dello stimolo agli investimenti (*"ha incentivato gli investimenti nella sicurezza sul lavoro facendoci raggiungere traguardi di assoluto prestigio"*);
- del supporto fornito all'organizzazione degli interventi sui temi del lavoro (*"aiuta a gestire in modo ordinato"*, *"ci ha permesso di fermarci e riflettere sul nostro modo di lavorare"*, *"aiuta ad affinare e a migliorare alcuni comportamenti"*).

Solo alcune imprese evidenziano vantaggi anche sul piano della competitività (*"ci rende più appetibile per nuovo personale da inserire in azienda"*, *"ottimo biglietto da visita per i clienti"*).

Viene inoltre sottolineata la relativa semplicità di applicazione della norma (*"non comporta difficoltà di applicazione per le imprese già responsabili"*, *"non richiede aspetti documentali pesanti e inutili come altri sistemi di gestione"*).

Le imprese appartenenti a questo gruppo si distribuiscono equamente tra chi aveva un orientamento alla RSI prima della certificazione (*"già orientate"*) e chi ha dichiarato di aver avviato il suo impegno nella RSI in occasione della certificazione (*"altre imprese"*).

I *critici* (11 imprese) formulano giudizi negativi sia sulla norma che sul contributo fornito all'impresa. Lo standard riguarda temi che non sono rilevanti per la realtà italiana o che sono già trattati in maniera più stringente dalle norme nazionali (*"è inadeguato per un contesto occidentale"*, *"certi requisiti hanno poco senso in Italia"*). Inoltre è poco conosciuto presso gli stakeholder, non fornisce *"valore aggiunto"*, è troppo focalizzato sul controllo del rispetto della normativa esistente (*"dovrebbe incentivare ad andare oltre valorizzando le buone prassi"*).

La maggiore severità espressa nei confronti della norma può essere ricondotta alla caratteristica di questo gruppo composto da sole imprese *"già orientate"* che si rilevano più esigenti, avendo maturato da tempo una chiara idea di responsabilità sociale.

I *perplexi* (35 imprese) Evidenziano gli aspetti positivi della norma ma al contempo ne rilevano le criticità. Prevalentemente viene segnalato lo scarso ritorno della certificazione in termini di risultati di business (*"non è sfruttabile commercialmente"*, *"non è conosciuta"*, *"ha un basso impatto sull'esterno"*, *"non*

ha creato nessun vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti). Questo limite è segnalato con maggiore frequenza dalle imprese che hanno iniziato il percorso di RSI con la certificazione e può essere collegato all'insoddisfazione per il mancato raggiungimento degli obiettivi attesi. L'impegno richiesto dalla certificazione in termini sia economici che di sforzo per l'adeguamento ai requisiti è la seconda criticità rilevata dai perplessi.

Gli *astenuti* (6 imprese). Si dichiarano non in grado di esprimere un parere sulla norma. La loro difficoltà a fornire un giudizio non è correlata né alla dimensione d'impresa (al pari degli altri anche in questo gruppo sono rappresentate le tre fasce dimensionali in cui si articola l'universo indagato) né all'anno di acquisizione della certificazione.

L'obiettivo dell'indagine era di riflettere sulla coerenza dell'intero percorso di certificazione, considerando l'orientamento alla RSI percepito dai protagonisti, le motivazioni alla base della certificazione, le azioni di cambiamento realizzate e, infine, le valutazioni sui risultati conseguiti e sul percorso realizzato.

I risultati dell'indagine evidenziano che le PMI certificate SA8000 sono imprese che si considerano socialmente impegnate, in quanto mirano a rispettare i diritti dei lavoratori e a migliorare le condizioni di lavoro. Tale impegno emerge da due fattori: la percezione di cosa vuol dire per queste imprese essere socialmente responsabile e la sensibilità verso i temi del lavoro, già presente prima dell'avvio della certificazione. Questa sensibilità è già stata rilevata da precedenti studi come uno degli elementi distintivi dell'approccio alla RSI delle PMI, che mostrano un particolare interesse nel creare un clima positivo nei luoghi di lavoro al fine di favorire il rapporto tra impresa e dipendenti (Fassin, 2008; Perrini et al., 2007).

Sul piano delle azioni di cambiamento, l'adeguamento alle norme non comporta per le PMI interventi significativi sulle configurazioni e sulle pratiche esistenti di lavoro. L'indagine quindi conferma quanto già rilevato da Molteni circa la scarsa incidenza della certificazione sul cambiamento dei processi interni (Molteni, 2004).

Gli interventi di cambiamento più frequentemente segnalati dalle imprese riguardano gli ambiti di azione suggeriti dalla norma (formazione, comunicazione interna, procedure e documentazione).

Un precedente studio, svolto sul testo dello standard al fine di analizzare e classificare le azioni di cambiamento promosse per ognuno dei nove requisiti, aveva già rilevato il prevalere di azioni volte a comunicare, registrare, documentare i comportamenti responsabili dell'impresa a fronte di una bassa segnalazione di interventi diretti a stimolare modifiche nei processi o nei contenuti del lavoro (Albano et al., 2011). I risultati della presente indagine tendono quindi a confermare che lo standard si configura come uno strumento per attestare le pratiche di RSI già in atto ("certificazione dell'esistente") piuttosto che spingere le imprese ad andare "oltre".

Una riflessione a sé merita il sistema di gestione, quale specifico requisito previsto dallo standard. Studi precedenti evidenziano la scarsa propensione da parte delle PMI a integrare le proprie strategie di RSI in sistemi manageriali. Nelle valutazioni espresse dalle PMI indagate in merito alle difficoltà del processo di certificazione solo alcune sollevano il problema della complessità dell'implementazione del sistema di gestione; la maggioranza non fa riferimento a questo tema mentre alcune imprese ne riconoscono i benefici in termini di supporto fornito per la sistematizzazione delle attività di RSI. Una possibile spiegazione della scarsa problematicità connessa all'adozione del sistema di gestione può essere legata alla presenza nelle aziende di altre certificazioni: la compliance alla SA8000 richiederebbe pertanto solo un adeguamento del sistema di gestione, già presente in azienda in quanto attivato in occasione di precedenti processi di certificazione, ai requisiti specifici della norma.

D'altra parte questa interpretazione sarebbe confermata dall'elevata incidenza delle attività di comunicazione e formazione che hanno accompagnato il processo di certificazione. Queste attività sono infatti finalizzate a informare i lavoratori e a consentire il loro adattamento alle procedure connesse all'implementazione del sistema di gestione.

Relativamente alla misurazione dei risultati, l'indagine ha rilevato l'assenza di indicatori nella quasi totalità delle imprese intervistate. Ciò testimonia una oggettiva difficoltà da parte delle imprese a rilevare gli output delle iniziative sociali intraprese e al contempo una scarsa considerazione della loro utilità.

L'analisi dei benefici percepiti dall'investimento nella certificazione ci consente di esprimere alcune considerazioni in merito al ruolo che la formalizzazione delle pratiche di RSI svolge nelle PMI certificate SA8000. Le imprese segnalano soprattutto i risultati ottenuti in termini di miglioramento delle relazioni interne e con i fornitori e il contributo fornito dallo standard per "affinare" i comportamenti socialmente responsabili già attivati. Con riferimento alla crescita di visibilità e ai ritorni economici, solo alcune imprese lamentano il mancato raggiungimento di risultati mentre la maggior parte non si sofferma su questi aspetti. L'indagine non sembra quindi confermare quanto indicato dalla letteratura che vede nella formulazione di strategie di RSI strutturate, trasparenti e ben comunicate l'opportunità di generare un vantaggio competitivo per le PMI (Russo e Tencati, 2009). I ritorni sul piano del business, seppure assumono ruolo rilevante nelle motivazioni dichiarate alla base dello sforzo di certificazione, non vengono segnalati dalle imprese intervistate. Ciò potrebbe essere indicativo di una scarsa convinzione circa l'uso strategico di tali strumenti (come attesterebbero la mancata misurazione dei risultati e gli scarsi investimenti in comunicazione esterna) oppure di un'effettiva incapacità dello strumento di contribuire a migliorare il vantaggio competitivo dell'impresa (come suggerirebbe lo scarto tra obiettivi di miglioramento della reputazione attesi dalla certificazione e benefici percepiti).

6. Conclusioni e direzioni future di ricerca

Lo standard SA8000, nato per promuovere il rispetto dei diritti dei lavoratori privi di una specifica e adeguata normativa di tutela, è stato utilizzato nei paesi occidentali in quanto unico standard certificabile sui temi sociali. In particolare rispetto al numero complessivo degli utilizzatori spicca il ruolo delle PMI che trovano in questo strumento un modo per comunicare il proprio impegno nella promozione di migliori condizioni di lavoro all'interno dell'impresa e nell'ambito della supply chain in cui sono inserite. L'importanza di questo segmento di imprese nell'economia italiana e nello specifico nei processi di certificazione sociale giustifica lo sviluppo di un'indagine conoscitiva mirata ad approfondire i comportamenti delle PMI italiane. L'indagine presentata in questo articolo affronta un tema già esplorato in precedenti ricerche confermandone alcune evidenze e approfondendo specifici aspetti. In particolare sono stati indagati i processi di cambiamento organizzativo connessi alla realizzazione di pratiche di responsabilità sociale, gli strumenti e le modalità di valutazione degli investimenti effettuati e si è cercato di rilevare i giudizi e le valutazioni espresse dagli attori sull'esperienza di certificazione realizzata. Questi temi appaiono particolarmente rilevanti nel dibattito che si è progressivamente sviluppato sugli orientamenti sociali delle strategie d'impresa. Tra le questioni ancora relativamente inesplorate vengono evidenziate la valutazione dell'impatto sociale delle pratiche di RSI e più specificamente la valutazione della coerenza di queste pratiche con gli obiettivi di RSI formalmente dichiarati dalle imprese. Nella discussione dei risultati dell'indagine si è tentato di sviluppare una riflessione sulla coerenza dell'intero percorso di certificazione seguito dalle PMI indagate. Da tali riflessioni emergono almeno tre questioni che necessitano di ulteriori approfondimenti.

La prima riguarda il rapporto tra l'impresa e lo standard sociale. Poiché dalla riflessione sul rapporto tra motivazioni alla base dell'adozione dello strumento, azioni effettivamente intraprese e risultati percepiti abbiamo evidenziato come lo standard si configuri quale strumento per attestare le pratiche di RSI già in atto dalle imprese piuttosto che promuovere nuove pratiche e ambiti di intervento, ci si può chiedere se la certificazione rappresenti la conclusione di un percorso di sviluppo dell'impegno dell'impresa su obiettivi di RSI oppure se costituisca un momento di stimolo e di avvio di queste iniziative, orientando i comportamenti in alcune direzioni rispetto ad altre. Un secondo aspetto attiene ad un elemento promosso dallo standard e dal sistema di gestione ad esso connesso e riguarda l'obiettivo del miglioramento continuo delle pratiche di RSI. Poiché da precedenti indagini (Masino et al., 2010) risulta che le imprese hanno difficoltà a tradurre tale obiettivo in azioni concrete, ci si può chiedere come lo strumento della certificazione e il comportamento del certificatore possano assumere un ruolo di indirizzo e di supporto dell'impresa in tal senso.

Un ulteriore aspetto che merita di essere indagato riguarda le ragioni alla base della scarsa presenza, dichiarata dalle imprese, di strumenti di misurazione dei risultati sociali ed economici delle azioni socialmente responsabili intraprese. Ciò in considerazione del ruolo essenziale che la misurazione dei risultati

assume nell'operare il confronto tra pratiche realizzate e obiettivi di RSI dichiarati.

Si evidenzia, infine, l'opportunità di approfondire questi temi attraverso indagini dirette a confrontare i comportamenti socialmente responsabili messi in atto da PMI certificate e non.

Bibliografia

- Albano V., Marchiori M., Masino G. (2011), "Azioni socialmente responsabili delle PMI certificate: l'influenza della SA8000 e della crisi", *Atti del 3° Workshop, I processi innovativi nelle piccole imprese. Le sfide oltre la crisi*. Università di Urbino
- Aravind D., Christmann P. (2011), "Decoupling of standard implementation from certification: Does quality of ISO 14001 implementation affect facilities' environmental performance?", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 21, pp. 73-102.
- Behnam M., MacLean T.L. (2011), "Where Is the accountability in international accountability standards? A decoupling perspective", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 21, pp. 45-72.
- Boiral O. (2003), "The Certification of Corporate Conduct: Issues and Prospects", *International Labor Review*, Vol. 142, No. 3, pp. 317-340.
- Christmann P. (2004), "Multinational Companies and the Natural Environment: Determinants of Global Environmental Policy Standardization", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, pp. 747-760.
- Christmann P., Taylor G. (2001), "Globalization and the Environment: Determinants of Firm Self Regulation in China", *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, pp. 438-458.
- Christmann P., Taylor G. (2006), "Firm self-regulation through international certifiable standards: Determinants of symbolic versus substantive implementation", *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, pp. 863-878.
- Cisi M., Scagnelli S.D. (2009), "Behavioural models of Italian "ethical certified entities", a research study", *Economia Aziendale on line, International Business Review*, Vol. 1, pp. 43-60.
- De Colle S. (2005), "Il futuro degli standard di responsabilità sociale: l'iniziativa dell'ISO e una proposta per un common framework europeo", *Notizie di POLITEIA*, Vol. XX, No. 878, pp. 131-155
- Del Baldo M. (2010), "Corporate social responsibility and corporate governance in Italian SMEs: the experience of some "spirited businesses". *Journal of Management and Governance*, Vol. 16, No. 1, pp. 1-36
- Fassin Y, Van Rossem A., Buelens M. (2010), "Small-Business Owner-Managers' Perceptions of Business Ethics and CSR-Related Concepts". *Journal of Business Ethics*, Vol. 97, No. 1, pp. 1-29.
- Fassin, Y. (2008), "SMEs and the fallacy of formalizing CSR", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 17, No. 4, pp. 364-378.
- Fuller T., Tian Y. (2006), "Social and symbolic capital and responsible entrepreneurship: an empirical investigation of SME narratives", *Journal of Business Ethics*, Vol. 67, pp. 287-304.
- Gilbert D.U., Rasche A. (2007), "Discourse Ethics and Social Accountability – The Ethics of SA8000", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 17, No. 2, pp. 187-216.

- Gilbert D.U., Rasche A. Waddock S. (2011), "Accountability in a Global Economy: The Emergence of International Accountability Standards", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 21, No. 1, pp. 23-44.
- Gonzalez-Benito J., Gonzalez-Benito O. (2008), "Operations management practices linked to the adoption of ISO 14001: An empirical analysis of Spanish manufacturers", *International Journal of Production Economics*, Vol. 113, pp. 60-73.
- Graafland J., Van de Ven B., Stoffele N. (2003), "Strategies and Instruments for Organising CSR by Small and Large Businesses in the Netherlands", *Journal of Business Ethics*, Vol. 47, No. 1, pp. 45–60.
- International Organization for Standardization - ISO (2011), *The ISO Survey of certifications 2010*. Available at www.iso.org.
- Jamali D. (2010) "MNCs and international accountability standards through an institutional lens: Evidence of symbolic conformity or decoupling", *Journal of Business Ethics*, Vol. 95, pp. 617-40.
- Jenkins H. (2006), "Small business champions for CSR", *Journal of Business Ethics*, Vol. 67, pp. 241–256.
- King A.A., Lenox M.J. (2000), "Industry self-regulation without sanctions: the chemical industry's responsible care program", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 4, pp. 698–716.
- Konrad A., Steurer R., Langer M.E., Martinuzzi A. (2006), "Empirical findings on business– society relations in Europe", *Journal of Business Ethics*, Vol. 63, No. 1, pp. 89–105.
- La Rosa S., Lo Franco E. (2005), "Corporate Social Responsibility: A Survey of the Italian SA8000 Certified Companies", *Asian Journal on Quality*, Vol. 6, No. 3, pp. 132–152.
- Leipziger D. (2003), *The Corporate Responsibility Code Book*. Sheffield: Greenleaf.
- MacLean T. (2003), "How structural decoupling facilitates organizational misconduct. Academy of Management 2003", *Annual Meeting Proceedings*, G1-G6.
- Mangelsdorf D. (1999), "Evolution from Quality Management to an Integrative Management System based on TQM and Its Impact on the Profession of Quality Managers in Industry", *The TQM Magazine*, Vol. 11, No. 6, pp. 419-425
- Marchini I. (2000), *Il governo della piccola impresa. Vol. I - Le basi delle conoscenze (2nd ed.)*, Genova: Aspi/Ins-Edit.
- Marchiori M. (2006), "Piccole imprese e scelte organizzative", in AA.VV., *Scritti in onore di Isa Marchini*, Franco Angeli, Milano.
- Masino G., Marchiori M., Albano V. (2010), "Socially Responsible Organizational Actions: an Interpretative Proposal About the Evaluation of Consistency Between Publicly Declared Values and Actual Choices", *Proceeding of the European Business Ethics Network Annual Conference 2010*, Trento September 9-11.
- Masino G., Marchiori M., Albano V. (2011), "The theory and the norm: Interpreting CSR standards through the lens of organization theory".

- Proceedings of the 1st CSEAR France (Congress on Social and Environmental Accounting Research)*, Paris June 13-14.
- Meyer J.W., Rowan B. (1991), *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*. In Powell W.W., DiMaggio P.J. (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago: University of Chicago, pp. 41-62.
- Miles M.P., Munilla L.S. (2004), "The potential impact of social accountability certification on marketing: A short note", *Journal of Business Ethics* Vol. 50, No. 1, pp. 1-11.
- Molteni M., (2004), *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio competitiva*, Vita e Pensiero, Roma.
- Murillo D., Lozano J.M. (2006), "SMEs and CSR: An Approach to CSR in their OWN Words", *Journal of Business Ethics*, Vol. 67, No. 3, pp. 227-240.
- Perrini F. (2006), "SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective", *Journal of Business Ethics*, Vol. 67, No. 2, pp. 305-316.
- Perrini F., Russo A., Tencati A. (2007), "CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy", *Journal of Business Ethics* Vol. 74, No. 3, pp. 285-300.
- Potoski M., Prakash A. (2005), "Green Clubs and Voluntary Governance: ISO 14001 and Firms' Regulatory Compliance", *American Journal of Political Science*, Vol. 49, No. 2, pp. 235-248.
- Quinn J.J. (1997), "Personal ethics and business ethics: the ethics attitudes of owner/managers of small business", *Journal of Business Ethics*, Vol. 16, No. 2, pp. 119-127.
- Rasche A. (2009), "Toward a Model to Compare and Analyze Accountability Standards – The Case of the UN Global Compact", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 16, No. 4, pp. 192-205.
- Russo A, Tencati A. (2009), "Formal vs. Informal CSR Strategies: Evidence from Italian Micro, Small, Medium-sized, and Large Firms", *Journal of Business Ethics*, Vol. 85, No. 2, pp. 339-353.
- Social Accountability Accreditation Services - SAAS (2012), *SA8000 Statistics*. Available at www.saasaccreditation.org.
- Spence L.J. (1999), "Does Size Matter? The State of the Art in Small Business Ethics", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 8, No. 3, pp. 163-174.
- Spence L.J., Lozano J.F. (2000), "Communicating about ethics with small firms: experiences from the UK and Spain", *Journal of Business Ethics*, Vol. 27, pp. 43-53.
- Spence L.J., Jeurissen R., Rutherford R., (2000), "Small Business and the Environment in the UK and the Netherland: Toward Stakeholder Cooperation", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 10, No. 4, pp. 945-965.
- Spence L.J., Rutherford R. (2003), "Small Business and Empirical Perspectives in Business Ethics", *Journal of Business Ethics* Vol. 47, No. 1, pp. 1-5.
- Tilley F. (2000), "Small Firm Environmental Ethics: How Deep Do They Go?", *Business Ethics: A European Review*, Vol.9, No.1, pp. 31-41.

- Vázquez-Carrasco R., López-Pérez M.E. (2012) “Small & medium-sized enterprises and Corporate Social Responsibility: a systematic review of the literature”, *Quality and Quantity*, April 2012.
- Vyakarnam S., Bailey A., Myers A., Burnett D. (1997), “Towards an Understanding of Ethical Behaviour in Small Firms”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 16, No. 15, pp. 1625–1636.

Valentina Albano

Professore a contratto
Facoltà di Economia
Dipartimento di scienze aziendali ed economico-giuridiche
Università degli Studi di Roma
Via Silvio d'Amico 77
00145 Roma
valentina.albano@uniroma3.it

Michela Marchiori

Professore Associato di Organizzazione aziendale e Gestione delle risorse umane
Facoltà di Economia
Dipartimento di scienze aziendali ed economico-giuridiche
Università degli Studi di Roma
Via Silvio d'Amico 77
00145 Roma
mmarchiori@uniroma3.it

Elisa Scalia

Cultore della materia
Facoltà di Economia
Dipartimento di scienze aziendali ed economico-giuridiche
Università degli Studi di Roma
Via Silvio d'Amico 77
00145 Roma
elisa.scalia@virgilio.it