

La valutazione della responsabilità sociale delle imprese: analisi critica di alcuni casi aziendali

Valentino Gandolfi

Sommario: 1. Premessa - 2. L'approccio olistico alla RSI - 3. L'osservazione empirica - 3.1. L'applicazione dei codici etici - 3.2. I contenuti dei progetti sociali - 3.3. La lettura del bilancio di sostenibilità - 4. I risultati dell'analisi - 5. Conclusioni - Bibliografia.

Abstract

This paper critically analyses a large series of business actions cases aimed at qualifying the companies as socially responsible. It assumes that socially responsible actions give advantage in terms of consumers, community, and stakeholders. But it is possible for companies to make misleading statements on corporate social responsibility (CSR) because there aren't standard rules for social performance evaluation. It means that stakeholders can be misled and honest companies can suffer a disadvantage. The aim of this paper is to evaluate if the companies' social-environmental actions are consistent with the definition of CSR given by the Commission of the European Communities. We find that few company reports contain enough elements to qualify the CSR. We outline a method to evaluate the overall company performance, focusing on the external context and preventing untruthful CSR communications, and we suggest public policies to develop virtuous governance and to promote sustainable development.

Keywords

Corporate social responsibility; performance evaluation; ethics; governance; sustainability.

1. Premessa

La responsabilità sociale dell'impresa (RSI) è un tema assai ricorrente nella letteratura economica e manageriale. Ha cominciato ad essere discusso nella teoria e nella prassi negli Stati Uniti già all'inizio del ventesimo secolo (Clark, 1916). Il nodo centrale della questione verte sulla natura sociale dell'impresa (Klonoski, 1991), in cui si distinguono diverse posizioni, riconducibili, per sommi capi, a due ordini.

Ad un estremo del dibattito si hanno le teorie "tradizionali", in cui si collocano studiosi, imprenditori e manager secondo i quali l'impresa non ha particolari obbligazioni di natura morale o sociale, essendo concepita come un'entità autonoma, posseduta e gestita da un gruppo di soggetti liberamente costituito. L'esponente più noto di questa posizione teorica è Friedman (1962), secondo cui esiste un'unica responsabilità per l'impresa: utilizzare le proprie risorse e impiegarle in attività designate ad accrescere i suoi profitti nell'ambito di una competizione aperta e libera. All'interno di queste teorie si colloca anche Levitt (1970), secondo il quale può risultare negativa l'assunzione di obbligazioni sociali sia per l'impresa sia per l'intera collettività.

Al polo opposto del dibattito si trovano le teorie che attribuiscono all'impresa una "responsabilità sociale" (Anshen, 1983). Le teorie istituzionalistico-sociali evidenziano, rispetto a quelle tradizionali, un ampliamento di finalità imprenditoriali, per la cui realizzazione non basta più solo massimizzare i profitti nel rispetto dei vincoli normativi: occorre che tale obiettivo sia coerente con il quadro dei rapporti di interscambio con l'ambiente esterno (Jackall, 1988; Van Aucken e Ireland, 1989; Lodge, 1990).

Il dibattito economico e politico sulla RSI ha assunto un forte impulso a seguito di un contributo di Freeman del 1984, dove sono trattati in modo organico gli stakeholder, i diversi soggetti portatori di interesse che possono influenzare l'azienda nel perseguimento dei propri obiettivi, e che possono a loro volta esserne condizionati. La cosiddetta stakeholder theory - identificando in senso ampio i partecipanti all'impresa in lavoratori, fornitori, clienti, azionisti, management e l'intera collettività - sostiene la necessità di soddisfare gli interessi di tutti costoro e postula l'esigenza di un rapporto fiduciario non solo fra manager e azionisti, ma fra i primi e tutti i partecipanti, appunto al fine di un coordinamento dei loro interessi.

Una governance fondata sugli stakeholder implica infatti l'introduzione di valori etici nelle scelte, benché non significhi conseguentemente una condotta etica. Goodpaster (1991), muovendo dall'osservazione comportamentale del management nel processo decisionale, sostiene l'esistenza di un ineliminabile paradosso etico, ritenendo impossibile estendere il mandato fiduciario tra management e azionariato a tutti gli stakeholder. Con altre parole, l'autore ritiene che la stakeholder analysis incorpori - a differenza della teoria dell'agenzia incentrata sul mandato fiduciario tra l'"agent" e il "principal" (Jensen and Meckling, 1976) - la contrapposizione tra il principio etico del rispetto del mandato e quello relativo alle attese degli altri soggetti coinvolti nell'affare impresa.

La tesi della separazione tra impresa ed etica implicita nella teorizzazione del paradosso etico viene per contro alquanto ridimensionata da altri studiosi sulla base del fatto che la stessa tutela della proprietà viene ad essere garantita proprio da un approccio gestionale multifiduciario con tutti gli stakeholder aziendali (Boatright, 1994). La questione della diversità fiduciaria risulta poi annullata nell'approccio alla governance proposto da Freeman (1994) fondato sulla concezione comunitaria del ruolo dell'impresa, ovvero sulla funzionalità della produzione di valore per tutti gli stakeholder alla "massimizzazione" del valore per gli stessi azionisti.

La concezione aziendale di Freeman su cui si fonda la stakeholder management theory trova un riscontro nella scuola italiana di economia aziendale e in particolare nel pensiero di Coda (1989), che ben ne rappresenta l'essenza. Come è stato osservato, "Coda, come Freeman, basa la sua idea sulla posizione degli azionisti soprattutto sulla non separabilità fra azione etica e azione di business" (Rusconi, 2010, p. 2343).

Attualmente è generalmente recepita la convinzione della necessità di inserire nel governo d'impresa anche la dimensione della responsabilità sociale. Il must della RSI trova la base di riferimento in documenti fondamentali della Commissione delle Comunità Europee (EC) e di altri organismi sovranazionali. Tra questi ultimi vanno ricordate le dichiarazioni delle Nazioni Unite (UN) su "Diritti dell'uomo" (1948), "Principi e diritti fondamentali del lavoro" (1998), "Ambiente e sviluppo" (1992), "Corruzione" (2005). Alle Nazioni Unite fa capo l'Ilo (International Labour Organisation), che si occupa della promozione della giustizia sociale e del riconoscimento universale dei diritti umani nel lavoro. I connessi principi sono stati recepiti dalla Commissione delle Comunità Europee già a partire dal 1993 con la "Dichiarazione Europea contro l'Esclusione Sociale" e poi con il noto "Green Paper", che definisce azioni comunitarie di responsabilità sociale (EC, 2001a). I principi sociali ed ambientali trovano una sintesi nel concetto di sviluppo sostenibile (Wced, 1987; EC, 2001b; EC, 2006). Conseguentemente ai suddetti documenti della Commissione sullo sviluppo sostenibile in generale, diversi paesi si sono dati delle regole nazionali per promuovere la diffusione di condotte etiche nelle diverse tipologie aziendali, unitamente alla preoccupazione di garantire l'osservanza di leggi in parte connesse con la responsabilità sociale relative a temi ambientali, del lavoro, della governance aziendale. In Italia, soprattutto per ratificare convenzioni internazionali sulla corruzione, è stato approvato nel 2001 un decreto legislativo (n. 231/2001) che prevede l'introduzione volontaria da parte delle imprese di sistemi di monitoraggio della correttezza della condotta aziendale (GU, 2001).

Parallelamente all'evoluzione dell'azione politica sovranazionale è progressivamente accresciuta la sensibilità della popolazione in quasi tutto il mondo verso i problemi socio-ambientali (Silva, 2006). Conseguentemente, diverse imprese hanno iniziato ad assumere delle iniziative che si inquadrano nella responsabilità sociale. Alcune azioni del genere non richiedono alcun costo all'impresa, altre possono essere realizzate solo a fronte di un sacrificio di risorse. Chiaramente, l'impresa, in linea di massima, decide di perseguire tale orientamento al fine di ottenere qualche vantaggio nei rapporti con gli

stakeholder, inclusi i clienti intermedi o finali. Da parte di tutti costoro c'è in genere un atteggiamento privilegiante nei confronti di organizzazioni che vengono qualificate socialmente responsabili.

Pur in termini diversi a seconda del paese, l'azione di responsabilità sociale mantiene una natura di volontarietà, connotazione che si riflette anche sulle modalità di certificazione e di comunicazione. Si riscontrano al riguardo notevoli diversità operative tra le aziende. Stante la volontarietà dell'azione sociale e la diffusa autoreferenzialità della relativa certificazione - ovvero di forme di comunicazione di attività di responsabilità sociale - non sono da escludere né comportamenti aziendali non conformi alle intenzioni espresse nelle stesse regole di condotta dell'azienda né certificazioni rendicontali non veritiere. In effetti, in quasi tutti i paesi mancano norme pubbliche della regolamentazione della materia; sono invece diffusi degli standard sociali di riferimento, benché generalmente privi di valore normativo. Detti comportamenti del corporate management, riscontrati invero nella realtà in tutto il mondo, hanno un impatto non indifferente sulla società. Innanzitutto si ingannano i cittadini, che vengono orientati verso aziende sulla base di informazioni date dalle stesse. Si diffondono anche comportamenti scorretti tra imprese. Inoltre, le condotte non corrette rischiano di penalizzare le imprese più virtuose. Dai fatti rilevati scaturisce l'obiettivo di questo studio di verificare nella realtà la qualifica di responsabilità sociale che esibiscono le imprese. Ciò significa entrare nel merito della valutazione della condotta di responsabilità sociale, per distinguere le situazioni di effettiva socialità da quelle che non possono essere accettate come tali.

Benché gli studi sulla RSI siano alquanto numerosi, il tema della valutazione della condotta sociale delle imprese risulta poco trattato, anche a causa della difficoltà oggettiva, dovendo esaminare la governance delle imprese interessate, nonché aspetti di carattere volontario demandati alla discrezionalità delle stesse. In effetti, il dibattito teorico sulla RSI è stato in gran parte concentrato su tre tematiche. Una prima tematica, già richiamata, riguarda il ruolo dell'impresa in quanto istituzione economico-sociale, in cui si distingue la sintetica ma esauriente rassegna di De Santis in "Le parole dell'impresa" a cura di L. Caselli (1995). Sulla relazione tra impresa e sistema economico-sociale è stato sviluppato l'interessante filone su etica ed economia, in cui si collocano i contributi di Sacconi (1991), Sapelli (1995), Rusconi (1997), Zamagni (1997), Caselli (2007), Sciarelli (2007). Un'altra area di studi di forte rilevanza per il governo dell'impresa verte sul significato dell'orientamento sociale in ordine allo sviluppo e alla competitività aziendale, in cui si hanno i contributi di Molteni (2004), Molteni e Lucchini (2004), Perrini e Tencati (2008]. In quest'area si ha l'importante apporto di Porter e Kramer del 2006, in cui si sostiene che l'azione aziendale di valorizzazione di potenziali socio-ambientali individuabili nella catena e nel sistema del valore costituisce un'importante leva per lo sviluppo competitivo dell'impresa. Altri contributi, numerosi, vertono poi sulla rendicontazione dell'azione sociale dell'impresa, che si è evoluta parallelamente all'elaborazione di standard internazionali e alle raccomandazioni applicative da parte di organismi sovranazionali e in particolare dell'EC. Si hanno qui dei contributi molto articolati come quelli di Rusconi (1988), Hinna (2002), Sacconi

(2005) in cui vengono descritte le diverse tipologie di certificazione dei bilanci sociali. Già in queste opere affiora in più occasioni la questione della scarsa oggettività delle informazioni utilizzate dalle imprese per definire la loro performance sociale. In recenti lavori pertinenti quest'area l'attenzione viene posta sull'utilità dell'integrazione tra la social accounting e la misurazione degli output aziendali (Cavaliere, 2010; Bagnoli, 2010), conformemente alla comunicazione della Commissione europea sullo sviluppo sostenibile che invita tutte le imprese con più di 500 dipendenti a pubblicare un rapporto "triple bottom line", ovvero a misurare la performance secondo criteri economici, sociali e ambientali (EC, 2001b).

Anche le ricerche empiriche consistono in gran parte in rilevazioni delle best practice aziendali in tema di responsabilità sociale. Ciò vale sia per le indagini nazionali sia per quelle di livello europeo o internazionale: raramente esse trattano i limiti delle certificazioni e il divario tra quanto esibito e la condotta reale. Si citano, ad esempio, le indagini Unipolis, Eurosif, Solidalitas, S & T.

Nell'articolo è perciò sottintesa la necessità di un controllo della veridicità della comunicazione aziendale, anche se relativa ad azioni volontarie. Si è peraltro ben consapevoli che alcune attività di responsabilità sociale richiedono un costo per l'impresa e che hanno un ritorno incerto e non a breve tempo. A tale proposito, in questo studio si assume l'ipotesi della stretta interdipendenza tra la RSI e quella pubblica, nel senso che la realizzazione di taluni interventi sociali implica qualche iniziativa da parte del governo locale o nazionale.

Per la valutazione della condotta sociale delle imprese cercheremo prima di precisare la concezione olistica di RSI, vale a dire la dimensione sociale nel sistema complessivo delle responsabilità dell'impresa. Utilizzeremo questa categoria concettuale per leggere le diverse esperienze aziendali. Il materiale informativo ci è fornito da indagini empiriche sulle attività etiche d'impresa svolte recentemente in Italia e a livello europeo. Considereremo altresì alcuni casi aziendali caratterizzati da evidenti contraddizioni tra valori dichiarati e comportamenti, che sono stati contestati dalle stesse autorità giudiziarie. Circa tali comportamenti si vuole tuttavia ben marcare che con le argomentazioni raccontate di seguito non si vogliono esprimere giudizi di valore su aziende o loro manager, se non altro perché taluni episodi di violazione della legge di seguito riportati sono ancora in fase di accertamento giudiziale: ci sono sospetti, anche gravi, ma non vi è ancora la certezza giuridica. Vogliamo infatti utilizzare tali fatti, indubbiamente importanti se pur non ancora costituenti reati, al solo scopo di sostenere che una valida valutazione della RSI dovrebbe contemplare le varie dimensioni della performance d'impresa. Aggiungiamo ancora che le osservazioni critiche ai comportamenti del top management non hanno alcuna pretesa di rigore accademico, essendo costruite essenzialmente su fonti giornalistiche, se pur vagliate sulla base delle argomentazioni addotte, della loro condivisione da parte di organi di stampa relativamente indipendenti e di reazioni aziendali in ordine alle stesse.

Il saggio viene pertanto articolato in tre parti logiche. La prima parte (punto 2) è di carattere metodologico e consiste nella precisazione dell'approccio analitico utilizzato in questo articolo. Nella seconda parte (punto 3) vengono esaminati,

sulla base di detto approccio, le esperienze di best practice aziendali. Nella terza parte (punto 4) sono sintetizzati i risultati della lettura del materiale empirico, che ci consentono, nelle conclusioni, di esporre alcune considerazioni utili per il progresso e la diffusione spaziale della condotta sociale delle imprese.

2. L'approccio olistico alla RSI

La Commissione delle Comunità Europee ha definito la RSI come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro azioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo 'di più' nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate" (2001a). Un rapporto delle Nazioni Unite aveva già stabilito che la RSI "non deve essere confusa con il rispetto del quadro normativo predisposto dai sovra-sistemi istituzionali di riferimento (nazioni, regioni, province ecc.), dal momento che il rispetto della legge costituisce la condizione minima necessaria affinché l'attività dell'impresa sia accettabile" (1999).

La Commissione europea ha fornito recentemente una definizione aggiornata di corporate social responsibility (CSR), intendendola come "la responsabilità delle imprese per gli impatti che hanno sulla società" e che integra preoccupazioni sociali, ambientali, etiche, di gestione delle risorse umane nelle proprie attività e decisioni in stretta collaborazione con i propri stakeholder (EC, 2011). A tal fine, ha elaborato delle proposte per coordinare le relative politiche degli Stati membri dell'UE e invita tutte le imprese a recepire standard e linee guida per l'applicazione della responsabilità sociale (Global compact dell'Onu, Linee guida Ocse, Gri).

Diverse imprese a livello mondiale vanno progressivamente introducendo le indicazioni sociali proposte dagli organismi internazionali. Per contro, sussistono posizioni concettuali e operative che vedono nella RSI una forma di mera comunicazione aziendale e fanno un uso piuttosto distorto dell'etica e della dimensione sociale.

La questione della strumentalizzazione della connotazione sociale da parte del corporate management è dibattuta da tempo. Già nel noto articolo pubblicato nel 1970 Friedman considerava i programmi di CSR come "hypocritical window-dressing". Tuttora resta un diffuso scetticismo sulla responsabilità sociale del corporate. Diversi autori ritengono che la CSR sia un'invenzione di pubbliche relazioni, un "greenwashing tool", e rilevano che le attività di responsabilità sociale tendono spesso a divenire "window dressing", specialmente ove non c'è un coinvolgimento diretto del top management nelle relazioni con gli stakeholder (Weaver, Trevino and Cochran, 1999; Griffin and Weber, 2006). Sulla stessa tematica si è innestata una vasta discussione nella letteratura anglo-sassone intorno al cosiddetto "managerial capture", ovvero l'uso discrezionale della

qualificazione sociale dell'azienda da parte del management e dei suoi consulenti (Owen, Swift, Humphrey and Bowerman, 2000).

Nonostante le espressioni precisate da Onu, Ocse, UE, è ben diffusa una qualificazione alquanto riduttiva della socialità delle imprese, cioè sulla base del solo rispetto di alcune normative, come quelle sull'inquinamento o sulla sicurezza degli ambienti di lavoro. Non sono poche le imprese con forti carenze in tal senso. Diverse organizzazioni aziendali hanno cominciato a pubblicare prima il bilancio sociale e poi il bilancio di sostenibilità per motivi essenzialmente promozionali, con la conseguenza di enfatizzare degli aspetti relativamente estranei all'attività sociale. Questo problema è stato rilevato anche da alcuni studiosi italiani già a partire dagli anni 80, con la denuncia di versioni del bilancio sociale finalizzate a pubbliche relazioni o alla gestione del consenso, e comunque a processi di "cosmesi aziendale" (Rusconi, 1988, p.248). Il rischio di una siffatta finalizzazione della responsabilità sociale è diventato ancor più rilevante a seguito dell'importanza che ha assunto il tema della RSI nel dibattito culturale odierno. E' proprio dall'esigenza di evitare tale rischio che "nasce un obbligo morale di correttezza informativa" nei confronti degli stakeholder a cui si rivolge l'impresa (Rusconi, 2006, p.39).

Sul piano della distorsione d'uso del bilancio sociale (nonché di altre forme di certificazione sociale) da parte di chi gestisce l'impresa e di altri soggetti che partecipano alla rendicontazione, taluni studiosi hanno rilevato che al rischio del citato *managerial capture* si può aggiungere anche quello dello "stakeholder capture", che si verifica, appunto, quando il management e altri stakeholder concordano le modalità di redazione e i contenuti della documentazione conformemente a propri interessi di parte (Rusconi, 2006). Insomma, la dimensione comunicativa del bilancio sociale rivela la possibile commistione tra la comunicazione per fini di "accountability" e quella per fini di "immagine": "Questa confusione tra le diverse finalità di comunicazione comporta il rischio di puntare più su una buona 'immagine sociale' che su una comunicazione trasparente e completa" (Rusconi, 2006, p.92).

In ordine a tale problematica serve tener conto che il concetto di CSR è indubbiamente assai complesso, sia sotto il profilo teorico sia sul piano comportamentale del management, e ciò in ragione del fatto che teorie e comportamenti sottintendono la sintesi di quattro componenti, relative al perseguimento del profitto, alla performance sociale, alla risposta alla domanda sociale e ai valori etici (Gariga e Melé, 2004). Conformemente allo scopo di questo studio di valutare il comportamento operativo del corporate management, interessa qui muovere da tale complessità proprio per rilevare che la valutazione della responsabilità sociale non può non tener conto dell'interdipendenza sistemica del processo decisionale.

Nella prospettiva sistemica della CSR risultano fondamentali gli studi di Elkington (1998), che hanno consentito di consolidare l'idea dell'inseparabilità degli effetti economici da quelli di natura socio-ambientale in ogni decisione, specie in quelle aziendali. È sulla base di tale contributo che si può cogliere il significato dell'espressione "triple bottom" introdotta dallo stesso autore in tema di reporting aziendale. Volendo estendere l'idea di fondo di Elkington in ordine

allo sviluppo sostenibile (UN, 1993), si può dire che le imprese possono realizzare un effettivo sviluppo se questo è basato su una gestione orientata alla creazione di valore e senza sfuggire alle responsabilità sociali ed ambientali.

Per cogliere il concetto di RSI in maniera esaustiva occorre tener presente che l'impresa, come ben focalizzato da Freeman (1984), si configura come un sistema pluralistico di soggetti con proprie attese. L'assunzione di questa prospettiva, basata sulla citata stakeholder theory, produce una corporate governance intesa come un sistema di responsabilità aziendali in cui si colloca anche quella sociale. Questa visione olistica della RSI è stata lucidamente formulata da Carroll (1991) con lo schema della piramide strutturata in quattro livelli. Il fondamento della piramide è costituito dalla responsabilità economica dell'impresa, che si sostanzia nella creazione di valore economico: l'impresa è un'istituzione che si giustifica in virtù del suo ruolo sociale, ovvero la produzione di ricchezza in condizioni di efficienza, generando così benessere per l'intera società. Al secondo livello della piramide si colloca la responsabilità giuridica, conformemente alla quale l'azienda deve agire nel rispetto degli obblighi legali di vari livelli, come si è richiamato prima. Al terzo livello troviamo la responsabilità etica o sociale, che si realizza attraverso il soddisfacimento di esigenze sociali, non prescrittive, in cui ricade molta della complessa tematica della governance. Nella cuspide della piramide, infine, è collocata la responsabilità umanitaria o filantropica, che secondo Carroll si distingue dalla precedente per il diverso grado di impegno richiesto all'impresa per rispondere a questo livello di attese. L'autore ritiene che l'impresa "debba" necessariamente accollarsi obbligazioni di natura etica, in quanto parti integranti delle responsabilità aziendali; al contrario, l'assunzione della responsabilità filantropica è ritenuta una scelta "facoltativa" da parte dell'impresa, consistendo in investimenti discrezionali a favore della comunità in risposta ad attese non espresse.

Interessa ancora rilevare che la valutazione della responsabilità sociale va estesa all'attività della rete di partner e fornitori di cui si serve l'impresa. Il contenuto ecologico di un prodotto avrebbe un ben scarso significato se il processo produttivo, ad esempio, fosse realizzato con l'impiego di lavoro minorile, anche dove ciò è consentito dalla legislazione vigente del paese di riferimento. Analogamente, un prodotto cosiddetto biologico, inteso come l'output di una tecnica produttiva ecocompatibile, sarebbe comunque disprezzato da un consumatore cosciente qualora fosse realizzato con lavoro in nero o lo sfruttamento di immigrati. Conformemente agli elementi riportati, e in particolare alla stakeholder theory, si assume qui una concezione di responsabilità sociale dell'impresa basata sull'interdipendenza sistemica delle responsabilità aziendali (secondo Carol) estesa a tutto il sistema del valore, e che si sostanzia nella permeazione sociale del governo strategico del core business.

3. L'osservazione empirica

Vedremo di seguito alcuni documenti sulla responsabilità sociale delle imprese, in quanto a contenuti, modalità di compilazione, forme di controllo da parte di soggetti esterni ed indipendenti. Considereremo le tre forme di rendiconto (sociale, ambientale, sostenibile) e, ancor prima, vedremo modalità parziali, quali i codici etici e i progetti che alcune organizzazioni redigono e comunicano agli stakeholder interessati per darsi una connotazione di responsabilità sociale.

L'osservazione è caduta non su un campione significativo di imprese, ma su esperienze aziendali censite da alcune indagini empiriche e su alcuni casi aziendali balzati alla cronaca negli ultimi tempi, in cui è sembrato già in prima istanza cogliere una forte discrasia tra la criticità gestionale e l'enfasi posta sulla performance sociale. Come si vedrà in seguito, è risultato alquanto importante il materiale empirico acquisito dalla fondazione Unipolis a motivo del grado di approfondimento delle prassi sociali riportate.

3.1 L'applicazione dei codici etici

La comunicazione sociale da parte di un'organizzazione aziendale deve essere chiaramente basata su qualche rendicontazione. Trattandosi di documenti discrezionali, solo poche aziende se ne avvalgono, pur avendosi situazioni diverse a seconda dei paesi e, all'interno degli stessi, a seconda del settore e delle imprese.

Nel 2008 la *Fondazione Unipolis* ha svolto un'indagine sull'applicazione dei codici etici in un campione di un centinaio di imprese italiane che avevano adottato un codice etico, individuate attraverso i siti aziendali, da cui sono state raccolte informazioni in parte dall'accesso al sito web e in parte attraverso richieste specifiche (Unipolis, 2009). Si riportano sinteticamente alcune informazioni sul profilo delle aziende del campione selezionato e sui risultati ottenuti dall'indagine.

Gran parte delle aziende del campione aveva introdotto il codice etico in attuazione del provvedimento legislativo italiano emanato per combattere la criminalità economica organizzata ed impedire il compimento di reati societari, ritenendo di attribuire a tale strumento il segnale di una condotta manageriale rispettosa della legge. In effetti, i codici così introdotti sono assimilabili a codici comportamentali per non violare il provvedimento di legge, pur non essendo facile trovare un confine tra i due tipi di codici. Solo alcune imprese del campione hanno successivamente aggiornato la versione originaria del codice introdotto. I contenuti dei codici riflettono sostanzialmente la genesi giuridica, dato che anche gli aspetti etici non richiesti dai dettami della legge sono stati inseriti conseguentemente a questi ultimi.

Il ruolo del controllo dell'attuazione dei codici etici è affidata ad organi interni

diversi, generalmente a comitati di vigilanza proposti dalla legge oppure ai responsabili di funzioni gestionali (controllo di gestione, auditing, legali societari, dirigenti di divisioni o di business unit). Raramente sono stati costituiti degli specifici organi garanti. Solo poche aziende hanno istituito dei comitati o delle commissioni di responsabilità sociale. In pochi di questi organi di controllo vi è la presenza di persone esterne diverse da quelle già presenti nell'organizzazione aziendale. Gli organi investiti dalle funzioni garanti di applicazione dei codici etici rispondono comunque ai vertici formali dell'azienda. Anche le eventuali segnalazioni di violazione da parte di dipendenti o delle varie categorie di stakeholder sono rivolte alle stesse strutture di controllo.

Attraverso questionari ed interviste gli analisti hanno cercato di verificare l'impatto dell'adozione dei codici etici sull'azione sociale dell'impresa e più esattamente sui comportamenti di dirigenti e dipendenti sul piano delle relazioni con collaboratori, clienti e altri stakeholder secondari o indiretti come i sindacati, la comunità locale, l'ambiente esterno in generale. In proposito è stato riscontrato un impatto positivo in oltre la metà delle imprese, nel senso che la definizione dei codici ha costituito un'occasione per consolidare dei principi e dei valori già presenti nella cultura dell'impresa, per farli meglio condividere e interiorizzare nei diversi livelli dirigenziali e tra i dipendenti. Pur emergendo un giudizio positivo, dall'indagine non è scaturita alcuna relazione tra l'introduzione dei codici etici e le effettive azioni di responsabilità sociale, come la realizzazione di progetti di investimento sociale e la rendicontazione socio-ambientale. Questa conclusione trova un riscontro empirico a livello di singoli casi aziendali, anche di imprese di grandi dimensioni e spesso note a livello internazionale, di cui si espongono alcuni esempi.

Enia S.p.A. È un'azienda pubblica che gestisce servizi di erogazione dell'acqua potabile, del gas, del trattamento dei rifiuti, ecc., che successivamente si è fusa con un'altra società pubblica (Iride) per costituire Iren. Nel 2006 Enia si era data un codice etico in cui sono affermati dei principi deontologici per amministratori, dirigenti e dipendenti: "Enia si prefigge di assumere e mantenere costantemente comportamenti conformi ai principi di etica aziendale, lealtà, trasparenza, correttezza e legalità" (Enia, 2006).

Per contro, nel 2008 è stata avviata un'inchiesta giudiziaria nei confronti del vertice della società per aver acquisito un elevato pacchetto di azioni conoscendo il favorevole rapporto di concambio con le azioni della società con cui si è fusa (Franzini, 2008).

Gruppo Marcegaglia. È un gruppo che comprende diverse aziende ubicate in Italia e in altri paesi controllate da una finanziaria di famiglia. È presente nei settori dell'acciaio, dell'energia, del turismo e della finanza. Fattura complessivamente quasi 5 miliardi di euro e impiega circa 6500 persone. Prenderemo qui in considerazione la Marcegaglia SpA che comprende le attività metallurgiche.

Analogamente a diverse imprese italiane, anche Marcegaglia ha recepito le indicazioni volontarie del menzionato decreto sulla "Disciplina della responsabilità amministrativa", il quale prevede l'istituzione di un "modello organizzativo e di gestione" che comprende regole di comportamento e di natura etica. Il codice

etico, è detto nel documento societario, vuole esprimere “l’insieme dei doveri e delle responsabilità etiche nella conduzione degli affari e delle attività aziendali in genere e delle società da essa controllate”. Esso prevede criteri di condotta in generale e in ordine a specifiche relazioni soggettive (collaboratori, clienti, collettività) (Marcegaglia, 2012).

Di fatto, dette regole sono formulate in termini alquanto generici. Le aziende del conglomerato Marcegaglia non pubblicano bilanci sociali o ambientali. Fino al 2009 (non ci è nota la situazione posteriormente) non era stato introdotto alcun strumento per valutare il rispetto dei diritti dei lavoratori. Né risulta che Marcegaglia pretendesse da contoterzisti e fornitori l’adozione di codici di condotta in quanto a diritti dei lavoratori. Secondo l’affermazione di un dirigente sindacale, vi sarebbero stati 50 incidenti solo nei primi quattro mesi del 2011 e ben 135 nel corso del 2010. I controlli sono delegati formalmente ad una ditta terza ma gestita da un componente della famiglia proprietaria (Cannavò, 2011). Nel 2008 le autorità svizzere hanno rivelato che la famiglia Marcegaglia aveva diversi conti cifrati in banche svizzere su cui sarebbero stati transitati diversi milioni di euro provenienti dalle attività del gruppo; alcuni di questi enti erano intestati a società fiduciarie domiciliate in paradisi fiscali (Randacio e Galbiati, 2008). Già nel 2008 un componente della famiglia Marcegaglia aveva patteggiato un periodo di reclusione con sospensione della pena nell’ambito di un processo in cui era imputato per corruzione circa l’assegnazione e gestione di gare pubbliche (Ferrarella, 2008; Reuters, 2008). Ancora nel 2008 il pubblico ministero di Mantova avviava un’indagine per falso in bilancio nei confronti della famiglia Marcegaglia (Atella, 2010). Nel 2010 dirigenti e tecnici del gruppo erano stati messi sotto inchiesta con l’accusa di aver smaltito illegalmente grandi quantitativi di rifiuti pericolosi (Bocci, 2010). Nello stesso anno, un componente della famiglia Marcegaglia è stato indagato per associazione a delinquere finalizzata alla turbativa d’asta (il Fatto Quotidiano, 2010).

Gruppo Mastrotto.

È uno dei più importanti gruppi conciarci d’Italia, con oltre 800 dipendenti, che fattura circa 400 milioni di euro e con aziende sparse in vari continenti (Mania, 2011]. Nel sito dell’impresa è riportato il codice etico nella cui presentazione a cura del Consiglio di amministrazione è detto che il gruppo ha deciso di implementare le attività volte “a promuovere una politica aziendale orientata al rispetto dei principi etici nella gestione del proprio business oltre che alla scrupolosa osservanza della legislazione vigente”, cioè “i principi di legalità, correttezza e trasparenza” (Gruppo Mastrotto, 2012). Nel codice è richiamata la costituzione nel 2003 di una Fondazione per porre l’esperienza organizzativa e gestionale della società “al servizio di attività benefiche, iniziative culturali e progetti di utilità sociale”. Viene ricordato che la Fondazione ha già dato attuazione a vari progetti, tra cui “la costituzione di un ospedale nelle Filippine, la ristrutturazione di un ospedale in Costa d’Avorio e l’organizzazione di un servizio doposcuola nel comune di Arzignano”. Nel codice è ben sottolineato che “Gli amministratori e i dipendenti non devono elargire o promettere a terzi, pubblici funzionari – neppure qualora siano sottoposti a illecite pressioni – somme di denaro o altre utilità, in qualunque forma e modo (anche indiretto), che siano

finalizzate a promuovere o favorire gli interessi della società”. Viene altresì detto che “Tutto il personale dipendente è assunto dalla Società con regolare contratto di lavoro; non è ammessa alcuna forma di rapporto lavorativo non conforme o comunque elusiva delle disposizioni vigenti”.

Nel corso del 2011 la Guardia di Finanza italiana ha contestato ai proprietari del gruppo conciario la creazione di una struttura societaria che portava i capitali all'estero per eludere le tasse; l'evasione fiscale riguarderebbe un ricavo di oltre 100 milioni di euro non dichiarato grazie a merce venduta in nero. Sono stati contestati altresì 800 dipendenti pagati irregolarmente. I titolari del gruppo sono anche accusati di aver pagato negli scorsi anni ingenti cifre a funzionari pubblici corrotti (Neri, 2011).

Le incoerenze etiche di Mastrotto sono state peraltro ignorate dai suoi clienti. L'impresa risulta fornitrice di noti brand come Tod's e Ikea, imprese nei cui siti web sono pure pubblicati i codici etici. Il codice etico di Tod's è stato realizzato in attuazione della citata legge per prevenire la corruzione, analogamente a quanto ha fatto il gruppo Mastrotto; vi sono considerate anche le relazioni con i fornitori, ma limitatamente al rapporto di scambio commerciale, a prescindere dalle condizioni lavorative con cui viene realizzata la merce di scambio (Tod's, 2012). Anche il codice etico di Ikea Italia è stato introdotto per recepire le indicazioni della legge italiana volta a prevenire reati di corruzione. Vi si dice che il codice è rivolto anche a fornitori: “Nel selezionare i collaboratori esterni, Ikea tiene anche conto di aspetti relativi ai valori etici, sociali e ambientali” (Ikea, 2012).

3.2 I contenuti dei progetti sociali

Molte imprese comunicano di essere impegnate in attività socialmente responsabili incentrate su specifici progetti. Pure gli enti che si occupano di censire in forme e finalità diverse le attività aziendali di responsabilità sociale considerano iniziative del genere. Ne sono esempi i rapporti che illustriamo di seguito.

Club di imprese modenesi. In provincia di Modena è stato costituito il Club di imprese pubbliche e private accomunate dalla realizzazione di almeno un progetto all'anno di carattere socio-ambientale. Il Club redige un rapporto annuale sugli impegni sociali delle imprese aderenti. Abbiamo esaminato le iniziative aziendali dei rapporti 2009, 2010 e 2011. I diversi progetti realizzati da singole imprese o in partnership tra imprese sono classificati in quattro aree. Nell'area della sostenibilità ed efficienza ambientale sono inclusi progetti come: la produzione di energia con biomasse di scarto, la promozione di comportamenti individuali nel luogo di lavoro per un uso efficiente di risorse naturali, la produzione di un nuovo tipo di pannello solare. L'area dei rapporti con il territorio riguarda progetti come: la sponsorizzazione aziendale del recupero di attrezzature scolastiche, il riuso di materiali di lavorazioni industriali ed artigianali, lezioni bancarie su temi finanziari di attualità per studenti e adulti. Nell'area sulla

qualità del lavoro/dipendenti vengono inseriti i progetti relativi a: la costituzione di un centro estivo aziendale per i figli dei dipendenti, l'organizzazione di acquisto di prodotti ortofrutticoli per i dipendenti, la definizione di una policy bancaria per limitare il credito a imprese coinvolte in produzioni di armi. L'ultima area è definita management e responsabilità sociale e include iniziative aziendali come: un progetto per la misurazione del valore aggiunto distribuito agli stakeholder da un'organizzazione aziendale, il progetto per il ricambio generazionale e la trasmissione dei valori intangibili nelle imprese, la valutazione dell'impatto ambientale e salutistico di un termovalorizzatore, un progetto didattico di più imprese per diffondere la cultura della RSI (Club imprese modenesi per la responsabilità sociale, 2010, 2011, 2012).

Si tratta in genere di iniziative che producono senz'altro dei benefici per i dipendenti o per la popolazione di territori di riferimento, che possono anche comportare dei costi per le imprese, pur ritraendo dei vantaggi circa l'immagine aziendale, la disponibilità dei lavoratori, lo sviluppo dell'innovazione e la promozione dei prodotti. Trattandosi di interventi isolati rispetto al business aziendale e discontinui nel tempo, non è possibile esprimere delle valutazioni complessive sulla socialità dell'impresa, potendo, nel contempo, non essere rispettate altre aree di responsabilità aziendale. Con altre parole, queste azioni vanno senz'altro sostenute e promosse da parte di enti pubblici o di soggetti privati di vario tipo, anche a motivo del possibile effetto emulativo su altre imprese, ma dovrebbero essere collocate in un quadro comunicativo completo ed esaustivo, affinché le imprese passino dalle buone pratiche aziendali a comportamenti di responsabilità sociale.

Sodalitas Social Solution è il database online sulla responsabilità sociale forse più completo d'Europa, in cui sono raccolte migliaia di progetti aziendali candidati per la premiazione annuale. I diversi progetti sono classificati in sei categorie. Indichiamo il progetto premiato in ogni categoria nel 2010 in Italia (2011). Nelle iniziative a favore dell'ambiente è risultata vincitrice l'impresa Barilla per aver organizzato un evento volto ad illustrare il basso impatto ambientale e il valore nutrizionale delle proprie produzioni alimentari. Tra i progetti rivolti alla comunità e ai suoi soggetti è stata premiata la banca Unicredit per aver offerto servizi bancari agevolati costruiti su misura per il settore non profit. La terza categoria riguarda le iniziative a sostegno del valore della persona e del lavoro, in cui è stata premiata un'impresa di ristorazione per aver privilegiato l'inserimento nel proprio organico di persone disabili per quasi il 50% del totale. La quarta categoria comprende le azioni sociali nell'ambito del mercato: il premio finale è stato attribuito a Ikea per aver messo in commercio modelli di cucine adattabili anche a persone disabili. Nella quinta categoria sono incluse le attività di responsabilità sociale realizzate da piccole e medie imprese, ove è stata premiata la Wellness Innovation Project per aver realizzato un impianto produttivo a basso impatto ambientale per la produzione di bio-pannolini (recupero di scarti, calibratura dei consumi di risorse naturali, eliminazione di sprechi di calore, ecc.). L'ultimo gruppo riguarda le iniziative di responsabilità sociale realizzate da enti locali e istituzioni pubbliche o scolastiche, in cui è stata premiata la Provincia di Cagliari per aver sperimentato nuove forme di

integrazione di immigrati nel proprio territorio attraverso servizi itineranti informativi e di accoglienza.

La lettura dei singoli progetti rivela la indubbia bontà dell'azione delle organizzazioni promotrici, progetti che meritano un'ampia diffusione al fine di accrescere la cultura aziendale verso l'innovazione imprenditoriale incentrata su opportunità socio-ambientali. Il database ci sembra tuttavia censire le iniziative essenzialmente sulla base di informazioni aziendali, senza un riscontro sulla loro realizzazione, sull'impatto socio-ambientale, sul feedback degli stakeholder coinvolti. Inoltre, valgono le osservazioni espresse prima a proposito dei progetti delle imprese modenesi: mancano le informazioni sui comportamenti aziendali nelle altre aree di responsabilità dell'impresa. Pertanto, anche queste best practice non sembrano sufficienti per qualificare in maniera esaustiva la responsabilità sociale delle imprese.

Le osservazioni critiche appena esposte trovano un supporto in un'indagine Eurosif, che nel 2011 ha esaminato un vasto numero di *aziende di piccole e medie dimensioni a livello europeo*, segnalate per le loro best practice sociali. Nonostante l'elevata numerosità delle candidature, la selezione ha circoscritto solo dieci casi. Solo questi ultimi presentavano i requisiti richiesti: l'impegno dichiarato o evidente del vertice aziendale in azioni di responsabilità sociale; il carattere innovativo delle attività rispetto alla routine aziendale; la continuità dell'impegno manageriale nelle opere in questione; il coinvolgimento degli stakeholder nelle fasi di elaborazione, implementazione e valutazione degli interventi di responsabilità sociale; il livello di integrazione delle iniziative in esame nel core business aziendale.

I casi selezionati da Eurosif riguardano le seguenti tipologie di iniziative: l'impiego di più del 70% di risorse umane costituite da profughi dall'ex Unione Sovietica e dalla Turchia, avvalendosi anche di finanziamenti statali e regionali; la garanzia ai propri clienti di salari equi e l'esclusione di lavoro minorile nei processi produttivi interni e presso i fornitori; lo sviluppo di una tecnologia per il riciclo della lana di vetro per l'isolamento degli edifici; l'elaborazione di un metodo per utilizzare l'acqua calda per riscaldamento civile prodotta con la tostatura del caffè; l'organizzazione dell'uso di competenze aziendali per migliorare il livello qualitativo della comunità di un paese; la costituzione di una fondazione per estendere gratuitamente il servizio di pulizia dell'impresa (cercando di coinvolgere altre imprese del settore) ad abitazioni di donne colpite da gravi malattie; l'adozione di sistemi di certificazione della qualità e della sicurezza del prodotto nella produzione di oli per uso industriale; la donazione di ore lavoro di uno studio legale a istituzioni di solidarietà sociale; l'impiego di una maggiore quota di donne in attività di servizi finanziari socialmente responsabili; l'indicazione ai propri clienti (compagnie marittime) di tecniche per ridurre il consumo di carburante e quindi l'emissione di gas serra.

Riguardo alle pratiche censite da Eurosif ci sembra di sottolineare quanto segue. Sono qualificazioni sociali dichiarate dalle imprese in risposta ad un questionario: ciò vale anche per il carattere di continuità delle pratiche e il coinvolgimento del personale dell'impresa. Sono attività spesso promozionali, dato che l'impresa ne trae comunque un vantaggio sul piano della

differenziazione dell'offerta. Spesso sono atti dovuti, come la certificazione della sicurezza o il non uso di lavoro minorile. Le imprese trovano in alcuni casi un incentivo finanziario. In linea generale le azioni di responsabilità sociale si configurano come modi innovativi di fare affari attraverso la captazione di opportunità socio-ambientali: comportamenti chiaramente lodevoli se però sono coerenti con le altre aree di responsabilità dell'impresa, non prese in considerazione dai rilevatori. I rilievi critici appena espressi sulle suddette forme di valutazione della RSI trovano una verifica nella lettura del caso aziendale che segue.

Il caso Menarini. Menarini Industrie Farmaceutiche Riunite Srl è un colosso farmaceutico a livello mondiale con circa 13 mila dipendenti e un fatturato di oltre 3 miliardi di euro, di cui circa due terzi realizzati fuori dell'Italia [Menarini, 2011a].

Menarini si è dato un proprio codice etico, in cui è detto che "L'azienda vigilerà con attenzione sull'osservanza del codice, predisponendo adeguati strumenti di informazione, prevenzione e controllo per assicurare la trasparenza delle operazioni e dei comportamenti posti in essere, intervenendo, se del caso, con azioni correttive" (Menarini, 2011b). Al codice etico si aggiunge la certificazione Tuv (con sede a Monaco di Baviera) sulla veridicità delle informazioni scientifiche sui prodotti farmaceutici. Il gruppo aderisce al codice deontologico di Farindustria (l'associazione delle aziende farmaceutiche operanti in Italia), che richiede ai propri associati il rigoroso rispetto dei principi e delle normative di una corretta informazione scientifica per i farmaci posti in commercio. Il codice dell'associazione "rappresenta l'impegno delle industrie farmaceutiche, oltretutto al rispetto delle specifiche leggi vigenti, ad operare secondo trasparenti norme comportamentali che regolamentano le diverse fattispecie in cui si articola il business aziendale. La regolamentazione oggetto del codice deontologico è diretta a tutelare, nel generale interesse, il prestigio e la credibilità dell'industria farmaceutica nei confronti dello Stato, dell'opinione pubblica, della classe medica, degli operatori sanitari in generale" (Farindustria, 2009). L'azienda Menarini è stata scelta dal Ministero della Salute italiano come partner per la progettazione e implementazione di impianti di tele-diagnostica per la popolazione di alcune isole italiane con mobilità difficoltosa. Per tale disponibilità, Menarini è stata inserita nel "Libro d'oro della responsabilità sociale" a cura di Solidadas (2012).

Nel 2010 il gruppo Menarini è stato al centro di un grosso scandalo, a seguito di un'inchiesta giudiziaria partita da un conto presso una banca in Liechtenstein intestato alla famiglia proprietaria del gruppo. L'impresa avrebbe truffato per anni il Servizio sanitario italiano dichiarando costi dei farmaci più elevati, e perciò vendendoli a prezzi illecitamente maggiorati, ricavandone così maggiori profitti, dirottati per altro su fondi neri all'estero. Il sistema per frodare lo Stato avrebbe funzionato come segue. La holding presieduta dalla famiglia proprietaria del gruppo Menarini si serviva, secondo gli inquirenti, di società off-shore fittizie interposte tra il gruppo e le società proprietarie dei brevetti dei principi attivi con i quali si producono i farmaci (Bristol Myers Squibb, Astra Zeneca Ab, ecc.). Dette società fittizie compravano i principi attivi e li rivendevano a prezzo maggiorato al gruppo farmaceutico. La maggiorazione del prezzo ricadeva sul prezzo finale dei

medicinali (Frangini, 2011). In tal modo il gruppo Menarini avrebbe ingannato per anni il Ministero della sanità e la connessa commissione dei prezzi dei farmaci, che stabiliva così i prezzi di vendita in base ai costi maggiorati dei principi attivi, con evidente danno per il sistema sanitario nazionale e per i consumatori.

3.3 La lettura del bilancio di sostenibilità

Per completare l'analisi critica della rendicontazione sociale è importante approfondire la relazione tra la responsabilità sociale e quella formale riconducibile alla governance complessiva dell'impresa. A tal fine riporteremo degli esempi di imprese che pubblicano il bilancio di sostenibilità ma che sono state denunciate per violazioni legali.

Il caso Eni. L'Eni è l'ex ente nazionale idrocarburi costituito nel 1953, di cui lo Stato detiene ancora la quota azionaria che gli garantisce il controllo effettivo della società. Opera nei settori del petrolio, del gas, della petrolchimica, della produzione di energia elettrica e nelle costruzioni. È quotato nella borsa di Milano e di New York. È presente in 77 paesi e conta quasi 80 mila dipendenti in tutto il mondo. È il quinto gruppo petrolifero mondiale e fattura circa 100 miliardi di euro all'anno.

Come si legge nel sito web del gruppo, l'Eni attribuisce “un valore fondamentale alla persona, all'ambiente e all'integrità” (Eni, 2011). È stato tra le prime aziende europee ad adottare, già nel 1994, un codice etico, in cui si legge che “Sono tenuti in particolare considerazione [...] la tutela del lavoro e delle libertà sindacali, della salute, della sicurezza, dell'ambiente e della biodiversità, nonché il sistema di valori e principi in materia di trasparenza, efficienza energetica e sviluppo sostenibile, così come affermati dalle istituzioni e dalle Convenzioni internazionali” (Eni, 2008). L'Eni è promotore e aderente di diversi progetti etici, tra i quali: il Global Compact proposto da Kofi Annan nel 2000 al fine di salvaguardare la sostenibilità ambientale e sociale dei processi economici; il Millenium Villages, un'iniziativa di Global Compact volta ad aiutare le aree più povere dell'Africa; il progetto per la riduzione del gas flaring con l'obiettivo, come si legge nel sito web dell'Eni, di ridurre l'emissione di CO₂ attraverso la diffusione d'uso di tecnologie rispettose dell'ambiente (Eni, 2009). Nel 2009 l'Eni è stato premiato dal Foreign Policy Association, un ente americano non profit che si occupa dell'informazione pubblica sulla sostenibilità, per essersi distinto nell'applicazione delle politiche sostenibili. Il gruppo è considerato tra i maggiori esponenti della strategia della sostenibilità a livello mondiale ed è stato ammesso al Dow Jones Sustainability Index, che elabora il rating in base ai dati economici, sociali e d'impatto ambientale delle attività aziendali.

Nonostante i suddetti riconoscimenti di eticità e i bilanci di sostenibilità l'Eni sembra responsabile di atti gravi di carattere ambientale. Secondo un servizio condotto dalla televisione italiana nel 2011, l'Eni, unitamente ad altre imprese petrolifere, stava violando pesantemente le leggi in materia di gas flaring nelle

regioni del Delta del Niger, ove è presente per l'estrazione di idrocarburi. Per gas flaring si intende la combustione sul posto del gas di scarto che fuoriesce dai pozzi petroliferi durante l'estrazione del petrolio, che causa un forte inquinamento atmosferico e produce potenti gas serra. L'alternativa alla combustione è la reiniezione in profondità di questi gas o un loro specifico trattamento prima di essere commercializzati come combustibile, pratiche che richiedono comunque ingenti investimenti, che evidentemente le imprese petrolifere non sono sempre disposte a fare. La legge nigeriana prevede già da anni l'obbligo di eliminare il gas flaring, ma le aziende petrolifere che operano in Nigeria, incluso l'Eni, non hanno ancora effettuato i necessari provvedimenti, benché l'Eni si fosse impegnato a cessare il gas flaring entro il 2010 (Peacelink 2007). È ancora da aggiungere che nel corso del 2011 è stata avviata una procedura di accertamento giudiziario con l'accusa di guadagni illeciti per molti milioni di euro nei confronti dei vertici decisionali del gruppo. In particolare, questi ultimi sono accusati di impiego di denaro di provenienza illecita in società partecipate, di appalti irregolari di lavori per infrastrutture al fine di gonfiare i costi delle commesse, di fatture truccate per lavori inesistenti e di evasione fiscale (Colonnello, 2011).

Il caso Finmeccanica. Finmeccanica è un gruppo italiano a partecipazione pubblica che opera nel settore aerospaziale e in quello degli armamenti. È tra i maggiori player in questi settori a livello mondiale. Conta quasi 80 mila dipendenti dislocati in imprese in diversi paesi del mondo e fattura circa 20 miliardi di euro (Finmeccanica, 2011a).

Si è dotato di un codice etico in cui viene affermato che "Conformità alle leggi, trasparenza e correttezza gestionale, buona fede, fiducia e cooperazione con gli stakeholder sono i principi etici a cui Finmeccanica si ispira e da cui deriva i propri modelli di condotta. Tale impegno richiede che anche i soggetti con cui la Società ha rapporti a qualunque titolo agiscano nei suoi confronti con regole e modalità ispirate agli stessi valori" (Finmeccanica, 2010). Già nella presentazione del bilancio consolidato del 2008 viene detto: "Come impresa, vogliamo essere 'buoni cittadini' nella nostra comunità di riferimento, che oggi è il mondo. Finmeccanica è, infatti, sempre più impresa multinazionale. L'obiettivo strategico è l'integrazione degli aspetti di sostenibilità in tutti i processi aziendali: dalla progettazione alla produzione, dagli acquisti alla commercializzazione, dalla gestione delle risorse umane alle relazioni esterne, dalla comunicazione alla finanza d'impresa" (Finmeccanica, 2009). Ha pubblicato il primo bilancio di sostenibilità nel 2011, in cui è marcato il suo sostanziale impegno economico e ambientale (Finmeccanica, 2011b). È una rendicontazione i cui contenuti e forme rispondono a uno standard riconosciuto a livello internazionale, verificato dalla Pricewaterhouse Cooper, che ha constatato il livello di applicazione Gri di tipo B+ autodichiarato (Press & Media, 2011). Finmeccanica ha promosso rilevanti progetti di tipo culturale e per la riduzione dell'inquinamento atmosferico. È ritenuto a livello mondiale un esponente di spicco in progetti per la sostenibilità e per questo il gruppo è stato ammesso ai prestigiosi Dow Jones Sustainability Indexes, che sono considerati i più importanti indici borsistici in tema di sostenibilità.

A dispetto delle suddette dichiarazioni d'intenti e delle varie certificazioni etiche esistenti, sono da registrare pesanti accuse giudiziarie nei confronti di Finmeccanica. Il gruppo è attualmente indagato da diverse procure italiane con l'accusa di aver creato un possente sistema di guadagni illeciti per molti milioni di euro attraverso operazioni volte a gonfiare i costi delle commesse, a truccare le fatture, a costituire passività e plusvalenze per evadere il fisco, corruzione di politici onde farsi aggiudicare importanti commesse (Abbate e Di Feo, 2011). Nel 2010 è stato accusato di aver riciclato denaro in occasione dell'acquisizione di un'azienda; nello stesso anno è stata avviata l'inchiesta su una società partecipata per corruzione e frode fiscale (Vincenzi e Vinci, 2010). Nel 2011 è stato indagato il vertice aziendale per frode fiscale e false fatturazioni (Manacorda, 2011). Nel 2012 è stata avviata nei confronti dello stesso vertice un'indagine per corruzione e riciclaggio per presunte tangenti pagate in relazione alla vendita di elicotteri all'India (Del Porto e Sannino, 2012; Statera, 2012).

Il caso Fiat. La Fiat è il principale gruppo industriale italiano presente nei settori dell'automobile, dei veicoli industriali, delle macchine per l'agricoltura e delle costruzioni. Nel 2010 occupava circa 200 mila dipendenti in vari paesi del mondo e ha fatturato 56 miliardi di euro.

Dal 2008 pubblica un bilancio di sostenibilità incentrato su la "Responsabilità economica, ambientale e sociale" (Fiat 2008). Nella lettera agli stakeholder viene rilevato che le linee guida su cui è stata impostata l'azione del gruppo "si chiamano salvaguardia dell'ambiente e delle risorse naturali, rispetto e tutela delle persone" (Fiat, 2011). Nel 2010 "oltre all'attestazione rilasciata da un organismo indipendente, il bilancio di sostenibilità è stato sottoposto alla verifica esterna da parte dell'organizzazione del Gri (Global Reporting Iniziative), che ha confermato il livello di applicazione". Fin dal 1993 la Fiat dispone di un codice di condotta, di cui l'ultima versione è quella del 2010, che "Richiama esplicitamente la Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo dell'Onu, le principali Convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (Oil)" (Fiat, 2010).

Nonostante le varie dichiarazioni di intenti in tema di risorse umane e di integrazione con la comunità in cui è inserita, il vertice decisionale della Fiat ha rivelato un comportamento tutt'altro che consequenziale. Un primo rilievo critico riguarda la relazione tra responsabilità economica ed eticità della governance aziendale. Negli ultimi anni la Fiat era in testa nella classifica europea per la redditività degli azionisti, ma nello stesso periodo di tempo la società era la prima nella lista delle perdite di quote di mercato nel continente europeo, una performance che sembra ben privilegiare l'interesse a breve degli azionisti rispetto allo sviluppo economico del gruppo (Comito, 2011). Un altro rilievo critico riguarda la penalizzazione del capitale umano. Nel 2011 la Fiat ha imposto un contratto di lavoro con un peggioramento delle condizioni di lavoro, la perdita di alcuni diritti, l'esclusione della possibilità di scegliere in modo democratico i propri rappresentanti sindacali (Sbilanciamoci, 2011). In quanto a gestione delle risorse umane, vale ancora richiamare questo fatto. Nel 2010 la Fiat aveva licenziato tre lavoratori con l'accusa di aver sabotato la produzione durante uno sciopero. Il sindacato italiano dei lavoratori metalmeccanici aveva fatto ricorso negando l'accusa ai tre lavoratori iscritti alla Fiom, un sindacato di sinistra, ricorso accolto

dalla Corte d'Appello, che ha condannando l'azienda per comportamento antisindacale, ordinando il reintegro sul posto di lavoro. La Fiat continua tuttora a rifiutare la prestazione dei tre lavoratori pur pagando loro il salario (Sacchelli, 2012).

Ilva di Taranto. È un grande impianto siderurgico del gruppo multinazionale Riva, tra i primi produttori di acciaio a livello mondiale. Il rapporto di sostenibilità è circoscritto all'impianto di Taranto, che occupa 11 mila dipendenti, in cui viene comunque realizzato circa l'80% del valore aggiunto globale del gruppo. Il bilancio di sostenibilità del 2010 dell'Ilva di Taranto vuole documentare "lo sforzo compiuto in tema di riduzione dei consumi energetici e dei consumi d'acqua, unitamente ad una gestione attenta e consapevole dei rifiuti. Sono elencati anche tutti gli investimenti fatti in tema di eco-sostenibilità dell'impianto così come sono stati evidenziati i valori che guidano le relazioni sindacali, le relazioni con le istituzioni locali" (Ilva, 2011). Nell'ambito del capitolo su governance e politiche di Csr viene riportato il codice etico, in cui è scritto che sono valori aziendali la protezione della salute e dell'ambiente.

A fronte di dette dichiarazioni c'è un'inchiesta giudiziaria che accusa l'Ilva di Taranto di aver causato un disastroso inquinamento atmosferico e la morte di centinaia di persone. L'impresa si difende dicendo che nessuno poteva immaginare il reale impatto dell'inquinamento prodotto, ma già nel 1982 la precedente proprietà era indagata per inquinamento atmosferico. Nel 1986 l'area di Taranto è stata dichiarata "ad elevato rischio ambientale" dal Ministero dell'ambiente (Terra, 2012). La prima inchiesta era partita trent'anni fa per inquinamento da polveri: "Dal 1988 al 2010 sono morte a Taranto 386 persone per colpa delle emissioni industriali. Negli ultimi sette anni 174 soltanto per colpa del pm 10. I più colpiti sono stati i dipendenti dell'Ilva. Novantotto le morti da inquinamento in 10 anni" (Diliberto e Foschini, 2012).

Il caso Iren. Iren è un gruppo pubblico sorto dalla fusione di aziende pubbliche operanti nei settori della gestione dei servizi di erogazione dell'acqua, di reti per la fornitura di gas ed energia elettrica, di trattamento dei rifiuti e di altri servizi pubblici.

Nel 2010, subito dopo la sua nascita, ha pubblicato il primo bilancio di sostenibilità, che è stato certificato dalla società di revisione contabile Kpmg secondo il criterio della "revisione limitata", che consiste nell'effettuare colloqui, prevalentemente con il personale della società che ha predisposto le informazioni presentate, onde poter verificare la coerenza con il bilancio, la conformità delle informazioni qualitative alle linee guida e la loro coerenza interna, in particolare con gli aspetti più significativi delle categorie di stakeholder (Iren, 2010).

Il rapporto sulla sostenibilità è ben curato sul piano grafico, ma contiene essenzialmente una descrizione dettagliata delle attività del gruppo e molte informazioni contabili già riportate nel bilancio aziendale. Vi vengono anche specificati i diversi standard sociali introdotti e rilevati i progressi conseguiti sul piano del risparmio energetico, della gestione della rete idrica, delle emissioni inquinanti e così via. In realtà, tali informazioni indicano in maniera dettagliata una correttezza della gestione aziendale in tema d'uso delle risorse naturali, ma non sembrano costituire un insieme di azioni atte a qualificare l'impresa sul piano

della responsabilità sociale

4. I risultati dell'analisi

L'analisi di diverse aziende che hanno introdotto il codice etico ha rivelato in genere un miglioramento sia nelle azioni sociali sia nella rendicontazione. Questo risultato trova una verifica in quanto è stato affermato dall'Unrisd a seguito del confronto di rapporti su indagini di carattere sociale presso diverse organizzazioni (2004): "La maggior parte dei rapporti concorda nel dire che rispetto alla precedente situazione di assenza o scarsità di codici vi sono stati miglioramenti apprezzabili sia della rendicontazione relativa a diversi aspetti della RSI, sia delle realtà ad essa sottostanti". Per contro, abbiamo riportato dei casi aziendali con una stridente discrepanza tra valori etici formalizzati e comportamenti effettivi. Si può perciò dire che l'adozione di un codice etico, pur costituendo un indicatore dell'orientamento sociale, non significa un comportamento conforme del management. Aggiungiamo che i codici etici sono parsi a volte fortemente declinati in funzione degli aspetti più importanti per la reputazione del marchio aziendale, come, ad esempio, la difesa dell'ambiente naturale da parte di Eni, impresa che svolge un'attività a forte impatto ambientale. La lettura dei comportamenti di alcuni imprenditori rivela anche l'evidente uso strumentale del codice etico aziendale, introdotto sovente per creare una nuova immagine imprenditoriale o per neutralizzare condotte aziendali scorrette sul piano socio-ambientale o addirittura su quello legale. Comportamenti del genere trovano dei riscontri storici. La Parmalat si è data un codice etico successivamente al crack finanziario [Alpa, 2012]. Il management della Enron, una grande trading delle commodity nel mercato americano del gas e dell'energia, che aveva creato una serie di partecipazioni azionarie per mascherare le perdite e gonfiare i profitti attraverso false transazioni con le società controllate in sedi offshore, parallelamente a tali illeciti approvava il codice etico della società, in cui viene tra l'altro detto che "As officers and employees of Enron Corp., its subsidiaries and its affiliated companies, we are responsible for conducting the business affairs of the companies in accordance with all applicable laws and in a moral and honest manner" (Caiafa, Portadibasso, Puzzo, 2007).

La RSI è spesso circoscritta ad azioni episodiche e a delimitate attività del governo aziendale. La Menarini Farmaceutici, ad esempio, certifica la qualità dei prodotti e dell'informazione proposta dai propri informatori scientifici, ma comunica ben poco riguardo agli ambienti di lavoro. Finmeccanica ed Eni esibiscono un'ampia informazione sociale ma orientata soprattutto al comparto ambientale, verso il quale è maggiore la sensibilità dei loro stakeholder. Stride in genere il forte divario tra le certificazioni e i comportamenti manageriali, a cominciare dall'elusione del diritto, se pur accompagnata da azioni sociali o filantropiche. I casi riportati sono lampanti. D'altra parte, è ben noto il Caso

Parmalat, il cui imprenditore elargiva ingenti finanziamenti per il restauro di opere d'arte locale per acquisire consenso politico e bancario volto a sostenere una crescita aziendale avventata; contemporaneamente, egli falsificava i bilanci e metteva in atto operazioni finanziarie che hanno prodotto enormi perdite per i risparmiatori che avevano sottoscritto i titoli emessi dalla Parmalat. Tutto ciò supporta la chiave di lettura adottata in questo paper, secondo cui la performance della responsabilità sociale va valutata nel complesso delle responsabilità dell'impresa. Con altre parole, un'impresa non può essere considerata etica o filantropica anche se intraprende iniziative in tal senso qualora non rispetti i vincoli di livello economico (produzione di valore) e di tipo legale.

Riguardo al rapporto di sostenibilità, le imprese si attengono a linee guida tratte da differenti enti, combinando le indicazioni per il bilancio con quelle per le aree del sociale e dell'ambiente. Ne deriva la difficoltà di una lettura sistemica della performance complessiva, nonché del confronto nel tempo e tra realtà aziendali. Solo in pochi casi si è trovata l'adesione ai più diffusi standard internazionali sui temi della sostenibilità. Poche imprese si avvalgono di certificatori autorizzati da organismi internazionali. È evidente in questi casi la scarsa trasparenza delle informazioni diffuse. Anche quando la rendicontazione è vagliata da un valido ente certificatore e viene seguita l'indicazione di linee guida riconosciute a livello internazionale, è l'impresa a dare le informazioni pertinenti. Per le aree socio-ambientali manca quel controllo che è ormai diffuso con la certificazione del bilancio. Esistono modelli rendicontali ben strutturati e con le informazioni richieste dalle linee guida di enti internazionali, ma che tuttavia appaiono carenti sul piano della valutazione dell'impatto socio-ambientale perché prescindono dai giudizi degli interlocutori interessati interni ed esterni all'impresa. La lettura del bilancio di sostenibilità è resa in genere molto difficile nel caso dei gruppi: la capogruppo diffonde il bilancio di sostenibilità solo per alcune aziende controllate, e mancano le versioni consolidate per la performance complessiva. Altri rilievi critici riguardano le specifiche dimensioni di responsabilità: molti bilanci di sostenibilità si limitano ad esempio a riportare elementi del bilancio economico. Manca in genere un'adeguata informazione sulla distribuzione del valore aggiunto secondo le principali tipologie di interlocutori interessanti l'impresa (dipendenti, pubblica amministrazione, finanziatori, azionisti, collettività). Poche imprese europee dichiarano di aver stipulato e fatto osservare accordi con i loro fornitori nazionali ed esteri circa le convenzioni llo come la prevenzione dello sfruttamento minorile, la libertà sindacale, la non discriminazione sociale, ecc.

La redazione del bilancio di sostenibilità risulta sostanzialmente discrezionale e autoreferenziale. Importanti enti come lo stesso Djsi basano le loro valutazioni in gran parte su quanto viene loro comunicato dalle imprese stesse attraverso questionari e non su indagini indipendenti. Anche quando gli enti certificatori si recano presso le aziende per le rilevazioni, sono queste ultime a fornire le informazioni.

5. Conclusioni

Come si è già detto, si è riscontrato un effetto positivo derivato dal decreto legislativo italiano sulla lotta alla corruzione del 2001, essendo migliorato il comportamento sociale delle imprese, pur con i casi aziendali del tutto fuorvianti. La relazione tra l'introduzione di una regola giuridica e l'adozione di una regola etica ci dice che l'intervento pubblico può incentivare l'orientamento sociale delle imprese. Si può aggiungere che l'autorità pubblica potrebbe gradualmente ampliare l'area prescrittiva, il che indurrebbe le imprese a differenziarsi nei confronti degli stakeholder attraverso l'adozione di livelli progressivamente sempre più elevati sul piano delle regole sociali.

La suddetta relazione micro-macro richiama ancora i casi Enron e Parmalat. Queste aziende hanno potuto contare sulla rete di connivenze e complicità che si era creato intorno a loro, un sistema che coinvolgeva la proprietà, il management, gli istituti di credito, gli enti preposti alla sorveglianza e gli stessi certificatori contabili. L'analisi del materiale empirico esaminato precedentemente dimostra la necessità di un maggiore rigore nelle procedure per valutare l'eticità delle condotte manageriali, un sistema di criteri più rigoroso che va chiaramente collocato nel quadro normativo di un paese. L'orientamento gestionale alla responsabilità sociale assume un forte impulso se le imprese si trovano ad operare in un contesto in cui sono state definite e sono fatte rispettare talune fondamentali regole economiche, ambientali e gestionali. Si può dunque dire che esiste una stretta interdipendenza tra la responsabilità legislativa e quella sociale. Per contro, se il rispetto della normativa viene inteso da parte di imprese e organismi pubblici non come un impegno civile ma un comportamento da premiare, la responsabilità sociale resta di fatto confinata in una ristretta realtà economica e viene assunta dal management come una valenza gestionale da concretizzare in un orizzonte temporale indefinito.

Una valida certificazione sociale si scontra altresì con l'eterogeneità di standard adottati dai diversi enti certificatori, che rendono assai difficile i confronti. A differenza della certificazione del bilancio, nel caso della rendicontazione sociale non esistono principi di revisione considerati standard e neanche principi generalmente accettati. Solitamente la valutazione è basata su linee guida proposte dalle aziende di auditing in maniera alquanto discrezionale, rifacendosi ad impostazioni ed adattamenti di alcuni modelli valutativi. Così nei bilanci sociali delle imprese si trovano dei riferimenti a criteri troppo generali per garantirne l'attendibilità. Il legislatore, pur nel rispetto della volontarietà della RSI, dovrebbe indicare le forme di rendicontazione a cui imprese ed enti certificatori devono attenersi. La revisione sociale del bilancio risulta attualmente poco attendibile, essendo necessaria una competenza diversa da quella richiesta in materia di tecniche contabili. Un'altra forma di auditing sociale è quella svolta da un social evaluator, un consulente esterno dell'impresa, che partecipa alla predisposizione del bilancio sociale. Anche questa valutazione ricade nella critica dell'autoreferenzialità, dato che il valutatore certifica gli elementi che egli stesso ha inserito nel rendiconto sociale, senza alcuna garanzia per gli stakeholder. Il metodo valutativo migliore è ritenuto l'audit attraverso un panel di esperti

nominati da un'assemblea di stakeholder, a cui viene demandata l'approvazione del bilancio sociale. Sono questi esperti a individuare gli opinion leader nell'ambito di ciascuna categoria di stakeholder, che esprimono un giudizio sul processo di definizione del documento presentato e a formulare possibili linee di miglioramento. In questo caso la revisione sociale consiste nell'acquisizione dei giudizi espressi dagli opinion leader, che vanno a costituire la relazione di revisione sociale, emessa da un organo indipendente rispetto all'azienda e agli stessi stakeholder destinatari del documento sociale (Hinna, 2005).

Con l'introduzione di criteri di valutazione relativamente più trasparenti ed oggettivi, le imprese potrebbero trovare qualche forma di gratificazione. Bisogna infatti tener presente che nella valutazione dello sviluppo verso la responsabilità sociale occorre distinguere due tipi di investimenti. Da un lato vi sono gli investimenti che un'impresa deve comunque prendere in considerazione a seguito di imposizioni normative o per ragioni di efficienza nell'uso di risorse naturali oppure per motivi non meno importanti come la formazione di capitale umano. Dall'altro lato vi sono investimenti di tipo "oneroso", la cui validazione economica richiede qualche forma di socializzazione dei costi, o quantomeno la predisposizione di sistemi di sanzioni/sussidi di carattere pubblico, come potrebbe essere l'attribuzione di un rating sociale alle imprese virtuose da utilizzare nelle gare d'appalto per le opere di interesse collettivo. In un contesto di mercato concorrenziale un intervento sociale che comporti un costo come quello appena indicato non può essere accettato nemmeno da un top management lungimirante e affatto orientato al profitto a breve se non può contare su corrispondenti forme di compensazione pubblica.

È altresì importante tener presente che alcuni interventi di RSI sono fattibili se vengono prese delle decisioni di politica economica che investono il contesto sociale esterno e una pluralità di operatori economici. Ci si riferisce agli interventi nelle aree della mobilità, dell'ambiente e dello sviluppo sostenibile in generale, la cui realizzazione supera la scala aziendale. Esiste insomma una forte complementarità tra responsabilità sociale delle imprese e responsabilità sociale dello Stato di un paese. Lo sviluppo sostenibile, così determinante per il superamento della crisi economica che stiamo vivendo, investe unitariamente la progettualità di soggetti economici e quella dei soggetti politici che hanno responsabilità di governo di un paese o di un'area di paesi.

Bibliografia

- Abbate L., Di Feo G. L. (2011), "Finmeccanica, le carte dell'inchiesta", *l'Espresso*, 24 novembre.
- Alpa G. (2011), "Responsabilità sociale dell'impresa, enti non profit, etica degli affair", *Economia e diritto del terziario*, n. 2, 199-227.
- Anshen M. (1983), "Changing the Social Contract. A Role for Business", in Beauchamp T.L., Bowie N.E. (Eds), *Ethical Theory and Business*, Prentice

- Hall Inc., New York.
- Atella M. (2010), "Tutti i guai di Lady Confindustria", *il Fatto Quotidiano*, 19 gennaio.
- Bagnoli L. (2010), *Responsabilità sociale e modelli di misurazione*, Angeli, Milano.
- Boatright J. (1994), "Fiduciary Duties and Shareholder-Management Relation: or, What's So Special About Shareholders?", *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), 393-407.
- Bocci M. (2010), "Maxitraffico di rifiuti tossici, indagato padre della Marcegaglia", *la Repubblica*, 10 febbraio.
- Caiafa R., Portadibasso F., Puzzo M. (2007). "Il rispetto dell'etica nell'impresa. I casi Enron e Parmalat a confronto", *La responsabilità sociale negli studi economico-aziendali*, Angeli, Milano.
- Cannavò S. (2011), "La Marcegaglia si è inventata il premio per la sicurezza, ma la sua azienda non lo vincerà", *il Fatto Quotidiano*, 21 maggio.
- Carroll A. B. (1991), *Business and Society*, South West Publ., Cincinnati.
- Caselli L. (2007), *Globalizzazione e bene comune. Le ragioni dell'etica e della partecipazione*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Cavaliere E. (2010), *Le nuove dimensioni dell'equilibrio aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Clark J. M. (1916), "The changing basis of economic responsibility", *The Journal of Political Economy*, 24 (3), 209-229.
- Club imprese modenesi per la responsabilità sociale (2010), *Report 2009*, Modena.
- Club imprese modenesi per la responsabilità sociale (2011), *Report 2010*, Modena.
- Club imprese modenesi per la responsabilità sociale (2012), *Report 2011*, Modena.
- Coda V. (1989), "Etica e impresa: il valore dello sviluppo", *Atti del Seminario CIS*, Cedam, Padova.
- Colonnello P. (2011), "I manager 'infedeli' di Eni e le tangenti in Iraq e Kuwait", *La Stampa.it*, 23 giugno.
- Comito V. (2011), *Ultimi conti in tasca Fiat*, www.sbilanciamoci.info.
- Del Porto D. e Sannini C. (2012), "Finmeccanica e tangenti, sotto inchiesta l'ad Orsi per corruzione e riciclaggio", *la Repubblica*, 25 aprile.
- De Santis G. (1995), "Responsabilità sociale", in Caselli L. (a cura di), *Le parole dell'impresa*, Angeli, Milano.
- Diliberto M., Foschini G. (2012), "Taranto, ecco la strage dell'Ilva", *la Repubblica*, 2 marzo.
- EC (2001a), *Green Paper-Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, Bruxelles.
- EC (2001b), *A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development*, Commission of the European Communities, Bruxelles.
- EC (2006), *Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a Pole of Excellence on Corporate Social Responsibility*, Commission of the

- European Communities, Bruxelles.
- EC (2011), *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, Bruxelles.
- Elkington J. (1998), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century business*, Capstone, London.
- Eni (2008), *Codice Etico*, www.eni.com/it.
- Eni (2009), *Bilancio di sostenibilità 2009*, www.eni.com/it.
- Eni (2011), *Profilo della compagnia*, www.eni.com/it
- Enia (2006), *Codice etico*, www.eniaspa.it.
- Eurosif (2011), *European SRI Study-2010*, www.eurosif.org.
- Evaluation (2011), *Scheda società Eni*, www.evaluation.it.
- Farindustria (2009), *Codice deontologico Farindustria*, www.farindustria.it.
- Ferrarella L. (2008), "Antonio Marcegaglia patteggia per una tangente a Enipower", *Corriere della sera*, 29 marzo.
- Fiat (2008), *Bilancio di sostenibilità*, www.fiatspa.com/it...Bilancio_Sostenibilità.
- Fiat (2010), *Codice di condotta*, www.fiatspa.com/it...Codice_Condotta.
- Fiat (2011), *Bilancio di sostenibilità*, www.fiatspa.com/it...Bilancio_Sostenibilità.
- Finmeccanica (2009), *Bilancio Consolidato 2008*, www.finmeccanica.it.
- Finmeccanica (2010), *Codice Etico*, www.finmeccanica.it.
- Finmeccanica (2011a), *Bilancio consolidato 2010*, www.finmeccanica.it.
- Finmeccanica (2011b), *Bilancio di sostenibilità 2010*, www.finmeccanica.it.
- Frangini S. (2011), "Inchiesta Menarini, 14 indagati e 860 milioni di danni allo Stato", *il Fatto Quotidiano*, 7 novembre.
- Franzini G. (2008), "Enia, il silenzio dei controllori", *Telereggio*, 12 marzo.
- Freeman E. R. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- Freeman E. (1994), "The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions", *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), 409-421.
- Friedman M. (1962), *Capitalism and freedom*, Chicago Un. Press, Chicago.
- Friedman M. (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *New York Times Magazine*, September 13.
- Gariga E., Melé D. (2004), "Corporate social Responsibility Theory: Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics*, 53 (1, 2), 51-71.
- Goodpaster K. (1991), "Business Ethic and Stakeholder Analysis", *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 80-99.
- Griffin J. J. and Weber J. (2006), "Industry Social Analysis: Examining the Beer Industry", *Business & Society*, 45 (4), 413-440.
- Gruppo Mastrotto (2012), *Codice Etico*, www.mastrotto.com.
- GU (2001), "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n.300", *Gazzetta Ufficiale*, n. 140.
- Hinna L. (2002), (a cura di), *Il bilancio sociale*, Il Sole-24 Ore, Milano.
- Hinna L. (2005), "Principi di revisione dei bilanci sociali", in Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma.

- Ilva (2011), *Piano di sostenibilità 2010*, www.ilvataranto.com.
- Iren (2010), *Bilancio di sostenibilità Iren 2010*, www.gruppoiren.it/responsabilità_sociale.
- Ikea (2012), *Codice etico*, www.ikea.com.
- Jackall R. (1988), *Moral Mazes*, Oxford Univ. Press, New York.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.
- Klonoski R.J. (1991), "Foundational considerations in the corporate social responsibility debat", *Business Horizons*, 34 (4), 9-18.
- Levitt T. (1970), "The danger of social responsibility", *Harvard Business Review*, 36 (5), 41-50.
- Lodge G. C. (1990), "The Ethical Implications of ideology", in Hoffman W.M. e Mills Moore J. (eds), *Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality*, McGraw-Hill Publ., New York.
- Manacorda F. (2011), "Scandalo Finmeccanica, Guardaguaglini faccia un gesto", *La Stampa.it Editoriali*, 24 novembre.
- Mania R. (2011), "In Italia si evade così. Un'azienda di Vicenza sottrae 100 milioni al fisco", *la Repubblica*, 27 agosto.
- Marcegaglia (2012), *Modello organizzativo e di gestione*, www.marcegaglia.com.
- Menarini (2011a), *Profilo aziendale*, www.menarini.it.
- Menarini (2011b), *Codice Etico Aziendale*, www.menarini.it.
- Molteni M. (2004), *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano.
- Molteni M., Lucchini M. (2004), *Modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, Angeli, Milano.
- Neri D. (2011), "Evasione milionaria, Mastrotto nel mirino della Finanza", *Il Giornale di Vicenza*, 27 agosto.
- Owen, D.L., Swift T.A., Bowerman M. (2000), "The new social audits: accountability, managerial capture or the agenda of social champion?", *The European Accounting Review*, 9 (1), 81-98.
- Peacelink (2007), *Responsabilità(sociale) di Eni*, www.peacelink.it/ecologia.
- Perrini F., Tencati A. (2008), *Corporate Social Responsibility*, Egea, Milano.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2006), "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, 84 (12), 8-92.
- Press & Media (2011), *Finmeccanica presenta il primo Bilancio di sostenibilità*, 28 marzo, www.finmeccanica.it.
- Randacio E., Galbiati W. (2008), "Nel mirino dei pm e del fisco 17 conti segreti di Marcegaglia", *la Repubblica*, 11 novembre.
- Reuters (2008), Enipower, *Antonio Marcegaglia patteggia pena di 11 mesi*, www.reuters.it.
- Rusconi G. (1997), *Etica e impresa*, Clueb, Bologna.
- Rusconi G. (1988), *Il bilancio sociale d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano.
- Rusconi G. (2006), *Il bilancio sociale. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Ediesse, Roma.

- Rusconi G. (2010), "Lo 'Stakeholder Paradox' nel dibattito nordamericano, la visione plurifinalistica di Vittorio Coda e l'etica del sistema aziendale", in Airoldi G., Brunetti G., Corbetta G., Invernizzi G. (a cura di), *Economia aziendale & Management. Scritti in onore di Vittorio Coda*, Egea, Milano, 2321-2347.
- Sacchetti O. (2012), "Melfi, operai reintegrati. Il giudice: Fiat voleva solo liberarsi di quei sindacalisti", *il Giornale.it*, 23 marzo.
- Sacconi L. (1991), "Etica degli affari", in Sacconi L. (a cura di), *Etica degli affari: individui, imprese e mercati nella prospettiva di un'etica razionale*, Mondadori, Milano.
- Sacconi L. (2005), (a cura di), *Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria editrice, Roma.
- Sapelli G. (2005), "Etica", in Caselli L. (a cura di), *Le parole dell'impresa*, Angeli, Milano.
- Sbilanciamoci (2011), *Produrre e lavorare meglio, con democrazia*, www.sbilanciamoci.info.
- Sciarelli S. (2007), *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Silva E. (2006), (a cura di), "Ambiente e comunità al centro dell'interesse", *Il Sole 24 Ore*, 16 ottobre.
- Sodalitas (2011), *Sodalitas Social Award 2011*, www.sodalitas.it.
- Statera A. (2012), "Le mani dei politici sull'azienda", *la Repubblica*, 26 aprile.
- Terra A. (2012), *Ad Aziendam*, www.globalproject.info/it.
- Tod's (2012), *Codice etico*, www.todsgroup.com.
- UN (1948), *Universal Declaration of Human Rights*, United Nations, New York.
- UN (1992), *Declaration on Environment and Development*, United Nations, New York.
- UN (1998), *Declaration on Fundamental Principles and Rights*, United Nations, New York.
- UN (1999), *Principles for Responsible Investment*, United Nations, New York.
- UN (2005), *United Nations Convention against Corruption*, United Nations, New York.
- UN (1993), *Environmental management in transnational corporation: report on the benchmark corporate environmental survey*, United Nations, New York.
- UN (1993), *Environmental management in transnational corporation: report on the benchmark corporate environmental survey*, United Nations, New York.
- Unipolis (2009), *Governance e responsabilità sociale*, I Quaderni di Unipolis, Bologna.
- Unrisd (2004), *Corporate social responsibility and business regulation*, Geneva.
- Van Auken P.M., Ireland R.D. (1989), "Plain Talk about Small Business Social Responsibility", in Iannone A.P. (eds.), *Contemporary Moral Controversies in Business*, Oxford Univ. Press, New York.
- Vincenzi E. e Vinci E. (2010), "Finmeccanica, s'indaga per riciclaggio. Caccia ad otto milioni fantasma", *la Repubblica.it*, 28 maggio.
- Weaver G.R., Trevino L.K. and Cochran P.L. (1999), "Corporate Ethic Programs as control Systems: Influences of Executive Commitment and environmental Factor", *The Academy of Management Journal*, 42 (5), 539-552.

Valentino Gandolfi

La valutazione della responsabilità sociale delle imprese: analisi critica di alcuni casi aziendali *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, n. 2, 2012

Wced (1987), *Our common future*, World Commission on Environment and Development, Oxford Univ. Press, New York.

Zamagni S. (1997), (a cura di), *Economia e democrazia, istituzioni in una società in trasformazione*, Il Mulino, Bologna.

Valentino Gandolfi

Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese

Dipartimento di Economia

Università degli Studi di Parma

Viale Kennedy, 6

43100 Parma

e-mail: valentino.gandolfi @ unipr.it