



Una
"Instant Research"
La Corporate Social Responsibility
delle imprese S&P/MIB della Borsa Italiana
come rappresentata "on line"

Rapporto di ricerca

testo redatto da:

Luciano Martinoli
(luciano.martinoli@atmanproject.it)

Francesco Zanotti
(francesco.zanotti@atmanproject.it)

1

Le motivazione della ricerca: l'alternativa tra sviluppo e retorica

Oggi le attività che le imprese intraprendono per manifestare responsabilità sociale sono ispirate ad una visione di CSR che è significativa solo per imprese manifatturiere che operano all'interno di una società industriale statica. Essa non è adatta, quindi, né alle nuove imprese industriali, né alle imprese di servizi, tanto meno alle imprese che operano nel business delle utilities, dei servizi sociali o della conoscenza. Essa non può guidare le imprese a diventare protagoniste di quel profondo cambiamento sociale che è indilazionabile.

Allora accade che le attività sociali delle imprese sembrano sempre più ispirate alla retorica che ad un impegno sociale forte e deciso.

Più in dettaglio.

La CSR sembra una sovrastruttura “necessaria”, ma ingombrante

Gli attori di una società industriale “classica” sono attori di tipo specialistico, sono cioè, chiamati a svolgere una sola funzione. Lo sono i tre attori fondamentali dello Stato (Governo, Parlamento e Magistratura) che hanno funzioni specifiche da mantenere rigidamente separate. Lo è l'impresa manifatturiera la cui funzione è quella di produrre bene di consumo di utilizzo personale.

All'interno di una società industriale, allora, gli attori sono socialmente responsabili, innanzitutto, se svolgono nel modo più efficiente ed efficace, questa loro funzione “naturale”. Ogni distrazione da questo obiettivo è una manifestazione di poca responsabilità sociale.

A mano a mano che la società industriale si è sviluppata, è diventato evidente che questa mono-funzionalità dell'impresa manifatturiera non poteva essere assoluta.

Per evitare che l'impresa manifatturiera fosse partigiana oltre misura, così come la sua vocazione monofunzionale richiederebbe, la società **ha “cintato” la libertà del fare impresa** con un sistema di vincoli, norme, leggi che hanno l'obiettivo di limitare il “naturale” (e in qualche modo etico) egoismo sociale dell'impresa manifatturiera.

Il fatto che l'impresa accetti di buon grado un sistema di vincoli e, anche, accetti di partecipare al gioco della sua continua ridiscussione, viene definito “in positivo”: **responsabilità sociale**.



Questa responsabilità sociale può anche spingersi fino a destinare parte del valore prodotto ad aumentare il livello di vita della comunità in cui opera l'impresa o produrre benefici a più vaste comunità nazionali o internazionali.

Il sistema di vincoli può essere oramai così accettato da diventare cultura e valori per cui molte imprese hanno "imparato" ad auto limitare il loro egoismo sociale, spesso anche scoprendo questa apertura al sociale può nascondere vantaggi, anche competitivi.

Può accadere e spesso accade tutto questo. Ma, in ogni caso, per una impresa manifatturiera che opera all'interno di una società industriale, **la responsabilità sociale rimane accessoria**. Quasi un obbligo in più, che, però, non altera in nessun modo la struttura fondamentale dello scambio che intrattiene con l'ambiente esterno.

Il fatto che la responsabilità sociale sia considerata un vincolo è dimostrata anche dalla introduzione del concetto di certificazione: il rivolgersi ad un arbitro che certifica che i vincoli vengono rispettati.

Necessario un cambiamento profondo nell'impresa e nella società

Ma la nostra società non è più una società industriale. Molti sono i segnali che lo dimostrano. Innanzitutto **le imprese non hanno più la forma monolitica dell'impresa manifatturiera classica** dove le unità organizzative e le persone sono strumenti di produzione, ma sono, spesso, soprattutto imprese di servizi, **imprese reti** dove le persone e le unità organizzative non sono strumenti, ma partners.

Queste imprese reti non servono solo bisogni igienici personali, ma **esigenze più complesse di tipo sistemico**. Basti citare il caso delle **banche** che hanno un ruolo cruciale nella selezione delle imprese che devono sopravvivere, nella protezione e nelle valorizzazione del risparmio. Oppure si può citare il caso delle **compagnie di assicurazione** che sono, elettivamente, il partner privato del sistema di welfare. Per finire con gli **edge fund** il cui successo economico passa soltanto da una azione sistemica: possono contribuire all'efficienza dei mercati finanziari oppure introdurre in essi grandi instabilità.



Accanto alle imprese “padronali” è sempre esistito il mondo **dell’impresa cooperativa e solidale**. Ed oggi sta emergendo con forza e intensità il mondo del **no profit** che si pone come alternativa ideale e, in molti casi, direttamente competitiva, all’impresa con prevalente interesse economico.

Le **persone non hanno più un unico ruolo sociale**. Ad esempio, nelle grandi banche, le persone sono spesso contemporaneamente, sia dipendenti, che clienti che azionisti e, nel loro complesso, azionisti di maggioranza.

I **clienti** non sono solo decisori razionali egoistici, ma persone che hanno innanzitutto esigenze di autorealizzazione.

Intorno alle imprese vivono **attori sociali** (stakeholder) che esprimono, spesso impongono, interessi diversi dal profitto e, spesso, tra di loro contrapposti.

In questa complessità crescente e intersecatesi, diventa ridicolo e, non solo socialmente, ma anche economicamente, irresponsabile il richiamo a qualche interesse privilegiato e monolitico, come **il valore per gli azionisti**.

Ma vi è ancora di più. Questa complessità crescente e moltiplicantesi genera e richiede un cambiamento sociale complessivo: da un cambiamento di valori di riferimento, perché quelli della società industriale sono troppo primitivi, ad un cambiamento del concetto stesso di fare impresa, fino al cambiamento del senso e del ruolo dello Stato e delle sue istituzioni.

Tutto questo sotto la pressione di una urgenza che in questi giorni sta diventando palpabile per le sue conseguenze nella vita di tutti i giorni: la ribellione della natura. Essa non può più essere considerata un “magazzino” di materie prime o un “deposito” di sottoprodotti o di rifiuti. Fisicamente il magazzino delle materie prime sta esaurendosi, i sottoprodotti dell’operare industriale stanno alterando gravemente, forse compromettendo, il metabolismo di Gaia e i rifiuti stanno straripando dai depositi.

Questa ribellione visibile e palpabile della natura impone che il concetto stesso di benessere cambi radicalmente. Infatti, non è possibile far in modo che tutti gli esseri umani raggiungano il tipo di benessere che si è andato consolidando nelle società occidentali. Sia perché si è rivelato esistenzialmente fittizio, sia perché è fisicamente insostenibile: non è possibile che tutti gli uomini perseguano un benessere generato dal numero di paio di scarpe che possiedono e che non potranno mai indossare.

Anche la società si sta “ribellando”. Le imprese di stampo “industriale”, ovvero quelle che, indipendentemente da quello che fanno, sono organizzate come “macchine” (dunque anche le banche, le aziende di servizi, così come si tenta di gestirle oggi) si stanno comportando con il sociale allo stesso modo con cui si stanno comportando con la natura.

La **società viene trattata da loro alla stessa stregua**: “magazzino” di materie prime, risorse umane giovani, disposte a lavorare molto e ad esser pagate poco con scarsa o nessuna tutela (extracomunitari, neolaureati, fasce deboli, ecc.), o “deposito” di sottoprodotti o rifiuti, frutto dello scarto metabolico delle costanti riorganizzazioni a cui l’impresa è costretta alla ricerca della continua efficienza (prepensionamenti, over 40, esuberanti, ecc.).

La nuova visione della CSR: le responsabilità verso lo sviluppo

Di fronte a queste esigenze di cambiamento profondo, **cosa significa responsabilità sociale?**

Essa non può più essere un correttivo “buonista”, caritatevole alla strategia, naturalmente egoistica, di una impresa che produce beni di largo consumo.

Deve, invece, esprimersi nel **partecipare attivamente alla generazione del cambiamento sociale ed economico**.

Proponiamo alcuni esempi per concretizzare questa affermazione.

Il primo riguarda le **compagnie di assicurazione**.

Due delle aree di sviluppo fondamentale di una compagnia di assicurazione sono costituite dalla previdenza e dalla sanità. Si tratta di due aree di business che possono essere progettate ed avviate solo in profonda sinergia con il modello di Stato Sociale che viene adottato. In particolare, in sinergia con le scelte che riguardano il rapporto tra pubblico e privato.

Accade che oggi vi siano crescenti difficoltà a definire un nuovo modello di Stato Sociale perché gli attori coinvolti nel dibattito per progettarlo sono in conflitto vivacissimo tra di loro e con le Istituzioni, trincerati a difendere ideologie, rendite di posizioni ed equilibri di potere. Ora, senza un nuovo modello di Stato Sociale come contesto di riferimento, una compagnia di assicurazione non sa che pesci pigliare. Cioè non ha alcun riferimento per progettare un sistema di servizi nella previdenza e nella sanità. E’, così, costretta ad attendere che il conflitto sfoci da qualche parte. Ma il formarsi di una soluzione può richiedere tempi lunghi e produrre un modello di Stato Sociale che ha molte probabilità di essere raffazzonato e contraddittorio. Rendendo così praticamente impossibile l’azione di business di una compagnia di assicurazione che volesse operare nel business dei servizi sociale (soprattutto

previdenza e sanità). Nell'attesa che si costruisca un nuovo Stato Sociale, **l'attività delle compagnie di Assicurazione nel business dei servizi sociali è, oggi, marginale ed opportunistica** fino a che qualcuno non riesce a sbrogliare la matassa del conflitto. Cosa si potrebbe fare alternativamente all'attesa? Occorrerebbe che le compagnie attivassero un nuovo tipo di imprenditorialità che non si limita a immaginare i servizi da erogare, ma si pone anche l'obiettivo di creare il contesto in cui questi servizi diventano desiderati e possibili. Detto più precisamente: sarebbe necessario che le compagnie di assicurazione attivassero una nuova "**imprenditorialità sociale**" che si facesse carico di trasformare le attuali relazioni conflittuali in un dialogo progettuale fecondo che potrebbe generare un nuovo modello di Stato Sociale.

Operare per un cambiamento sociale profondo porterebbe anche ad un cambiamento profondo delle compagnie di assicurazione che non solo si troverebbero impegnate in nuove aree di business, ma si troverebbero ad operare come attori sociali prima che come attori economici.

Questa nuova imprenditorialità sociale non comporterebbe uno sconfinamento del ruolo imprenditoriale, ma l'invenzione di una imprenditorialità nuova che si esprime prima nel sociale e poi nell'economico. Una nuova imprenditorialità necessaria per tutti coloro che vogliono assumere l'onere e l'onore di operare in business di elevato significato sociale.

Discorsi analoghi valgono anche per molte altre imprese di altri settori.

Le **banche** non possono più rimanere solo giudici dello sviluppo dei nostri territori, decidendo chi è meritevole di risorse, cioè decidendo chi deve sopravvivere e chi no. Devono diventare stimolatrici, catalizzatrici dello sviluppo. In questo modo, in Italia, dove si è inventato il fare banca, si immaginerebbe un nuovo modo di fare banca. Esso permetterebbe alle nostre banche di affrontare la competizione internazionale non cercando di essere più efficienti, ma producendo innovazione profonda. L'innovazione profonda non solo è molto più efficace nel produrre valore per gli azionisti della ricerca dell'efficienza, ma è anche molto più efficace nel produrre risultati sociali perché, ad esempio, genera un aumento della qualità e della quantità dell'occupazione.

Si potrebbero anche citare le **imprese della grande distribuzione** che devono diventare protagoniste del ridisegno, ad esempio, dell'intera filiera alimentare. Oppure le imprese del **trasporto pubblico** che dovrebbero mobilitare tutti il sistema degli stakeholder a progettare una nuova cultura del trasporto.

Si potrebbero citare molte altre imprese e situazioni, ma crediamo che quanto detto sia sufficiente per evidenziare che le imprese hanno davanti una sola via: **la responsabilità sociale può oggi essere intesa solo come una tensione continua verso l'innovazione profonda.** Responsabilità sociale significa praticare una nuova imprenditorialità, che abbiamo definito sociale non per invitare gli imprenditori o top managers ad essere meno egoisti e più buoni, ma per indicare che in una società complessa l'intraprendere può avere successo solo se è socialmente interpretato e promuove uno sviluppo sociale complessivo.

Nel diventare attore di sviluppo l'impresa (l'imprenditore, il suo top management) riesce a costruire una alleanza forte con stakeholder esterni ed interni che è l'unico modo per aumentare il valore economico, sociale, politico, istituzionale e culturale prodotto dall'impresa stessa.

In estrema sintesi, **in una società complessa l'azione imprenditoriale può essere solo innovativa o solidale, oppure non esiste.**

Se questa è la sfida, oggi rischiamo di essere fermi alla retorica.

L'esperienza di questi anni di nuova fioritura (alla fine degli anni '80 il discorso della responsabilità sociale ne ha avuta già una) della CSR suggerisce che sono fiorite solo le dichiarazioni di principio. Nel senso che tutti riconoscono che una impresa non può svolgere solo un ruolo economico, ma ha anche un ruolo sociale, politico, istituzionale e culturale.

Dopo le dichiarazioni di principio, però, la **pratica è ispirata ad una visione "minore" della responsabilità sociale**, quella tipica di una impresa manifatturiera all'interno di una società industriale stabile.

Infatti le imprese, siano esse manifatturiere che di servizi, sembrano più impegnate a ristrutturazioni competitive che non a rivoluzioni imprenditoriali. Cioè sembrano ritrarsi di fronte alla sfida del cambiamento sociale profondo.

Questa rinuncia le porta ad essere "confuse" nella loro azione sociale: attivano pratiche sociali che sono spesso orientate più alla moda o alla emulazione che espressione di una strategia di rivoluzione imprenditoriale e di un impegno nei confronti del cambiamento sociale complessivo.

Il caso forse più eclatante è quello del bilancio sociale. Si tratta di una pratica che ha trovato la misura della sua qualità nei concorsi a premi e non nella sua capacità di rappresentare l'impegno di innovazione imprenditoriale delle imprese. Il fare il bilancio sociale (o di sostenibilità) è diventata un'operazione editoriale e non il compimento e il resoconto di un impegno strategico.

2

L'inizio di una tradizione di indagine

Per verificare se davvero la CSR è più vicina alla retorica che allo sviluppo, per cercare di immaginare come si possa sfuggire dalla retorica e far sì che davvero la CSR diventi una nuova e concreta prospettiva di sviluppo, abbiamo, nei mesi scorsi avviato una **Instant Research di tipo tradizionale** che ha coinvolto un target di 156 imprese, tra le più rappresentative dei diversi settori economici. Detto diversamente, abbiamo scelto un target non statisticamente, ma socialmente e culturalmente rilevante.

I risultati della ricerca hanno riscosso un rilevante interesse perché hanno permesso di comprendere qual è la ragione fondamentale per la quale la CRS rischia di non vincere la sfida dello sviluppo, ma di rifugiarsi nella retorica. Essa risiede sostanzialmente nel processo con il quale viene affrontata la responsabilità sociale. E' un processo direttivo e specialistico. Che coinvolge sempre meno il top management.

Questa nuova comprensione ci ha permesso di immaginare una diversa e più intensa via alla responsabilità sociale che abbiamo definito "**Social Planning**".

Non abbiamo considerato i risultati di quella ricerca definitivi. Anzi, essi ci hanno suggerito una via di approfondimento, attraverso la scelta di un target più specifico ed adottando una tecnica di ricerca nuova, per molti versi più significativa. Più in generale, ci hanno suggerito di avviare una **tradizione di ricerca senza soluzione di continuità** che renda disponibile alla Business Community (oggi Italiana, domani internazionale) ed alla società nel suo complesso una analisi costante della visione e delle prassi di CSR.

3

La nuova ricerca

Come seconda puntata di questo nostro impegno di ricerca senza soluzione di continuità, abbiamo scelto un campione “nobile” di imprese ed abbiamo utilizzato una metodologia inedita.

Il “campione”

Abbiamo scelto come campione di indagine il Gotha delle imprese italiane: le 40 imprese dello S&P/MIB della Borsa Italiana.

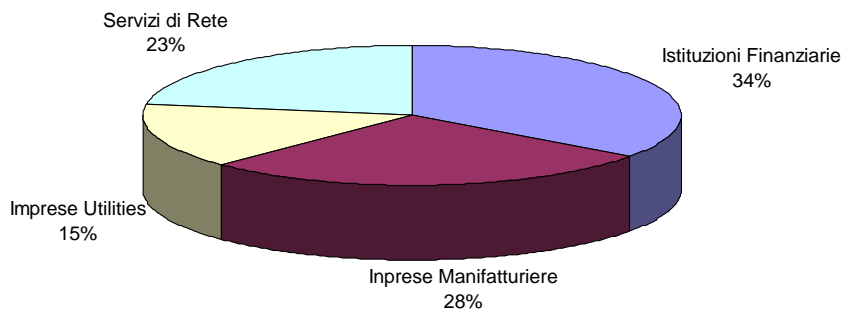
Le ragioni di questa scelta sono evidenti: sono queste le imprese che maggiormente interpretano la struttura del sistema economico italiano. Il tipo di responsabilità sociale che percepiscono ed esercitano è, da un lato, la cartina di tornasole della responsabilità sociale del sistema economico italiano e, dall'altro, è esempio per le imprese minori, stimolo per gli attori sociali e il sistema dei media. Più che di un campione si dovrebbe parlare di un universo di indagine perché abbiamo esaminato tutte le 40 imprese dell'indice S&P/MIB. Riportiamo l'elenco di queste imprese e alcuni dati statistici su questi raggruppamenti.

AEM SPA (Utilities)	Gruppo Editoriale L'Espresso SpA (Rete)
Alitalia (Rete)	Italcementi SpA (Manifatturiero)
Alleanza Assicurazioni (Finanza)	Lottomatica SpA (Rete)
Assicurazioni Generali SpA (Finanza)	Luxottica SPA (Manifatturiero)
Autogrill SpA (Rete)	Mediaset SpA (Rete)
Autostrade SpA (Rete)	Mediobanca SpA (Finanza)
Intesa San Paolo Spa (Finanza)	Mediolanum SpA (Finanza)
Banca Monte dei Paschi di Siena SpA (Finanza)	Mondadori (Arnoldo) Editore SpA (Rete)
Banca Popolare Italiana (Finanza)	Parmalat SpA (Manifatturiero)
Banca Popolare di Milano Scrl (Finanza)	Pirelli & C. SPA (Manifatturiero)
Banche Popolari Unite Scrl (Finanza)	ST Microelectronics NV (Italy) (Manifatturiero)
Banco Popolare di Verona e Novara (Finanza)	Buzzi Unicem (Manifatturiero)
Bulgari SpA (Manifatturiero)	Seat Pagine Gialle SPA (Rete)
Capitalia SpA (Finanza)	Snam Rete Gas (Utilities)
ENI SpA (Utilities)	Telecom Italia SPA (Utilities)
Enel SpA (Utilities)	Tenaris (Manifatturiero)
FIAT Spa (Manifatturiero)	Terna SPA (Utilities)
Fastweb (Rete)	UniCredito Italiano SpA (Finanza)
Finmeccanica SpA (Manifatturiero)	Saipem (Manifatturiero)
Fondiaria SAI (Finanza)	Unipol - Ordinary Shares (Finanza)

Le abbiamo classificate in 4 gruppi che sono associazioni delle categorie proposte dall'indice:

- **Imprese Manifatturiere** (Manifatturiero), nel quale vengono raggruppate tutte le aziende di produzione di beni di qualsiasi settore.
- **Istituzioni Finanziarie** (Finanza), sono rappresentate le Banche e le Assicurazioni.
- **Imprese Utilities**
- **Imprese Rete**, tutte quelle che favoriscono "interconnessioni" (Media, Trasporti, ecc.)

La distribuzione delle imprese nei quattro gruppi è la seguente.





La metodologia

La precedente ricerca era fondata su “dichiarazioni stimolate e personali”. Cioè su risposte ad un questionario attraverso una intervista telefonica. Ora queste risposte ci hanno permesso di avere solo uno dei punti di vista possibili, attraverso il quale comprendere il tipo di responsabilità sociale esercitata dalle imprese. E non era la prospettiva dei top managers delle imprese, perché i rispondenti sono stati i managers “specialistici”: dai Responsabili della CSR ai responsabili della Comunicazione ai Responsabili delle Investor Relations.

In questa ricerca, condotta nel periodo Dicembre-2006 Gennaio-2007, abbiamo cercato una rappresentazione più “oggettiva” ed ufficiale.

Per raggiungere questo obiettivo, abbiamo compiuto la seguente scelta: abbiamo indagato su come appaiono on line le politiche e le pratiche di CSR.

Perché on line?

Siamo profondamente convinti che oggi, come ieri e sicuramente nel futuro, il mercato sia costituito da conversazioni. Queste, nell'antichità, venivano di fatto svolte in un luogo fisico, il mercato appunto, dove i mercanti, che tornavano dai loro viaggi portando sete e tessuti pregiati, spezie e metalli preziosi, scimmie e pappagalli, raccontavano soprattutto storie. Attraverso queste storie creavano suggestioni le quali erano uno stimolo più potente all'acquisto che non le qualità della merce stessa e sicuramente costituivano un forte differenziale rispetto al concorrente di fianco. Tutto questo fondamentalmente non è cambiato ma, grazie alla tecnologia e ai tempi moderni che hanno “smembrato” lo spazio e il tempo, si è spostato sulla rete che costituisce oggi l'equivalente del mercato, della piazza fisica del passato. Dunque oggi indagare sulla presenza in rete delle aziende, sulle loro dichiarazioni, la loro offerta e tanto altro, significa girare per il mercato e vedere cosa hanno, e vogliono dire i “mercanti” del terzo millennio. Inoltre sui siti Internet non vi sono risposte confezionate ad hoc per specifiche domande, ma affermazioni autonome sui temi in questione.



Le domande

Abbiamo indagato le **seguenti "issues"**:

- la presenza in home page del tema della Responsabilità sociale
- la disponibilità on line del Social Plan dell'impresa
- il tipo di strategia di CSR adottata
- gli stakeholder considerati
- la disponibilità on line di bilancio "sociale" e codice etico
- la struttura di bilanci sociali
- se il bilancio sociale o il codice etico sono firmati dal top management
- la qualità dell'accesso alla documentazione
- la possibilità di conoscere chi sono i managers responsabili della CSR e la possibilità di poter dialogare diretta con loro
- se esistono strutture di ascolto degli stakeholder oppure il sito è solo uno strumento di comunicazione
- se esiste un call center a disposizione degli stakeholder
- se esistono strumenti per creare comunità virtuali con gli stakeholder

4 I risultati e le interpretazioni

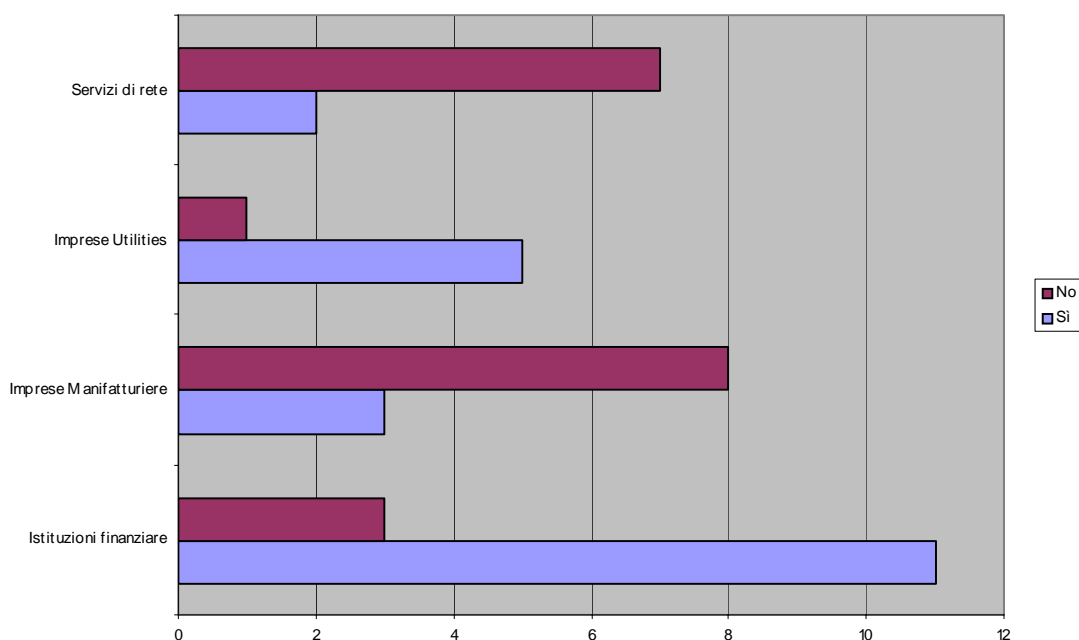
La presenza sulla home page: solo nella metà delle imprese

La home page rappresenta l'indice del messaggio complessivo che l'impresa vuole dare di sé a tutti gli interlocutori esterni: in essa appaiono, quindi, le componenti della propria identità che l'impresa giudica più rilevanti da "raccontare".

Allora, un primo indice della rilevanza che una impresa attribuisce alle sue attività di CSR è la presenza o meno nella Home Page di un campo che apra ad uno spazio dove la mission sociale dell'impresa, il piano delle sue attività sociali, il reporting dei risultati sociali ottenuti e l'impatto che questi hanno avuto sui risultati di business vengono rappresentati pubblicamente.

I risultati che abbiamo ottenuto su questa area di indagine sono quelli rappresentati nella figura sottostante.

Presenza in Home Page



A **livello complessivo** le imprese si dividono quasi a metà: sono 19 quelle che nella home page hanno un campo che indirizza allo spazio relativo alla responsabilità sociale e 21 quelle che non ce l'hanno.

Un solo dato non è certo sufficiente per arrivare a conclusioni definitive, ma certo inizia a suggerire che almeno il 50% delle imprese del campione, cioè delle imprese più significative del nostro sistema economico, giudica la CSR una "issue" di seconda battuta.

Se si scende a **livello di dettaglio**, si scopre una situazione molto eterogenea, polarizzata su due estremi.

La grande maggioranza delle istituzioni finanziarie (il 78%) e delle utilities (l' 83%) ha nella home page un riferimento alla responsabilità sociale.

Mentre, per quanto riguarda servizi di rete ed imprese manifatturiere, la percentuale non arriva al 25%.

Questi dati permettono di precisare la prima issue sulla responsabilità sociale: essa è giudicata di primo livello solo nelle istituzioni finanziarie e nelle utilities. Mentre si tratta di una issue che viene giudicata meno rilevante da imprese manifatturiere ed imprese che gestiscono servizi di rete.

Il Social plan on line: cosa è questo sconosciuto?

Negli ultimi anni è diventata convinzione diffusa che una impresa si debba dotare di un "**piano industriale**" sia per indirizzare l'azione interna che per permettere un giudizio ed un controllo esterno, ad esempio da parte di risparmiatori ed investitori istituzionali. Se una impresa non è dotata di un piano industriale il giudizio sulla sua governance strategica è certamente negativo.

Ora il piano industriale dà ordine, significato e direzione di sviluppo alle attività economico-finanziarie di una impresa.

E per quanto riguarda le attività sociali? Crediamo che, se esse vengono considerate di rilevanza strategica, debbano venir ordinate in un "**piano sociale**" che dia significato e direzione di sviluppo alle attività sociali.

Ora i nostri dati ci indicano che **nessuna** delle imprese del nostro campione rende pubblico un suo piano sociale. In linea teorica questo potrebbe anche voler dire che esso riveste tali caratteristiche di riservatezza da non volerlo rendere pubblico. Ma, se così fosse, si tratterebbe di un ben strano modo di considerare le attività sociali. Esse, infatti, hanno tanto più significato quanto più aprono l'impresa al mondo degli stakeholder che la circonda e la sostiene. E una loro presentazione, organica e

pubblicamente accessibile, dovrebbe essere il primo passo per garantirne il successo.

Crediamo che la non pubblicazione del piano sociale stia, banalmente, ad indicare che esso non viene predisposto. E questo può significare solo che le attività sociali sono considerate attività strategicamente meno rilevanti delle attività di business che, invece, meritano investimenti per produrre un piano industriale.

Le strategie di CSR: non esplicitate

La “somma” dei primi due risultati della nostra indagine descritti generano l'impressione complessiva che la CSR sia, mediamente, intesa come uno dei tanti obblighi da espletare. Forse un obbligo più sentito, in qualche caso anche profondamente, ma sempre qualcosa che non viene annoverato tra le problematiche critiche dell'impresa.

Per confermare o meno questa impressione, siamo andati a censire il tipo di strategie che le imprese adottano nei confronti della CSR.

Abbiamo usato la seguente classificazione delle strategie possibili che ci sembra possa proporre una misura di “strategicità” della CSR.

La strategia meno “intima” è quella che intende la CSR come qualcosa che si aggiunge filantropicamente al fare business, quasi ad addolcire, a non rendere assoluta ed esclusiva la ricerca del profitto. Abbiamo chiamato questa strategia: **strategia accessoria**.

Può accadere che il sociale non sia solo un “luogo” nel quale esercitare generosità, ma diventi un attore che manifesti una qualche (più o meno forte) interferenza nei processi di business. Allora diventa necessaria una strategia di difesa nei confronti delle ingerenze del sociale. Abbiamo chiamato questa strategia: **strategia di difesa**.

Crescendo nella scala di rilevanza del sociale, esiste la possibilità che, per alcune imprese, il sociale diventi un alleato nel costruire un ambiente di business più favorevole. Abbiamo definito questa strategia: **strategia di contesto**.

All'estremo della nostra scala di rilevanza abbiamo posto l'opzione di considerare gli stakeholder non solo possibili alleati, ma la fonte fondamentale di ispirazione per l'innovazione aziendale più profonda. Abbiamo definito questa strategia: **strategia di innovazione**.

Così come abbiamo descritto queste strategie sembrerebbe che esse siano imposte dall'ambiente. Crediamo, invece, che esse siano una libera scelta dell'impresa che decide fino a che punto vuole “compromettersi” con il sociale.

Usando questa classificazione come riferimento, i dati che abbiamo raccolto sono i seguenti.

Il primo dato da citare è che nessuna impresa indica esplicitamente quali strategie sociali si propone di adottare.

Allora abbiamo provato a dedurre dal tipo di iniziative che vengono descritte quali siano le strategie che, forse, implicitamente, le ispirano.

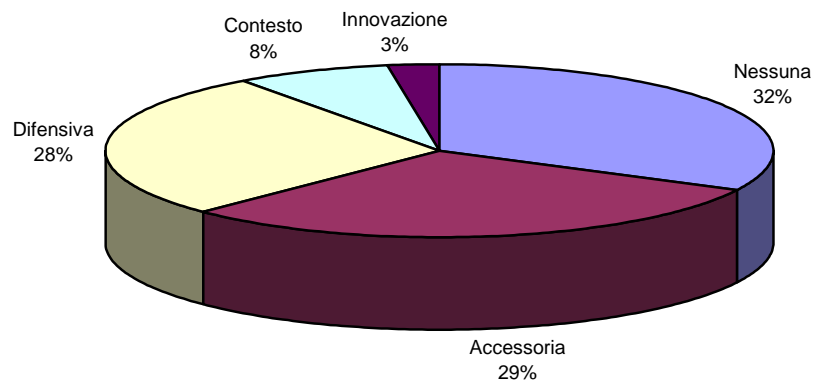
In circa un terzo delle imprese del campione (13) non è evidente alcuna strategia ispiratrice delle attività di CSR.

Le altre imprese (27) esplicitano la strategia scelta. Ma 12 (il 44%) di esse scelgono strategie accessorie e altre 11 (il 40%) strategie difensive.

Solo 3 imprese (l'11%) lasciano intendere che considerano il sociale come un terreno dove costruire alleanze per lo sviluppo del business e solo una considera, anche se non con grande afflato, il sociale come luogo di generazione dell'innovazione.

Per quanto riguarda i dati per settore, possiamo dire che le strategie di contesto sono scelte da 2 Istituzioni finanziarie e 1 impresa di utilities. Mentre la strategia di innovazione solo da una utility.

Tipi di strategia



Una visione “egoistica” degli stakeholder

Lo stakeholder più considerato è, senza dubbio, costituito dagli **investitori**: nel 100% dei siti vi sono informazioni per loro. Dobbiamo, però, fare alcune osservazioni sul tipo di relazione con questo stakeholder.

Innanzitutto, la comunicazione è strutturata e indirizzata agli investitori istituzionali e non ai risparmiatori. Questo indica che le imprese, in generale, non si fanno carico di informare ed educare i risparmiatori. Neanche le imprese finanziarie, che dovrebbero istituzionalmente farlo.

Anche per gli investitori istituzionali le informazioni sono carenti riguardo ai “fondamentali” di tipo strategico.

Infatti, non vi sono indicazioni che riguardino la struttura strategica dell’impresa o del gruppo, i posizionamenti competitivi delle diverse business units, scenari di evoluzione dei settori economici (industries) e via dicendo. E’ vero che molte di queste informazioni sono presenti sul sito, ma non sono presentate in modo sintetico e coordinato in un piano industriale illustrato in modo finalizzato agli investitori.

Il **secondo stakeholder**, in ordine di attenzione prestatagli, è costituito dai **consumatori**. Essi sono presenti, soprattutto, nelle attenzioni delle utilities nel 83% dei casi (5 imprese su 6) e delle istituzioni finanziarie nel 66,7% dei casi (10 imprese su 14). L’interesse, poi, scema nelle imprese che forniscono servizi di rete: 3 imprese su 9, pari al 33%. E diventa occasionale, episodico nelle imprese manifatturiere: 1 impresa su 10.

Una osservazione rilevante è che, dei consumatori, non vengono considerate la loro associazioni.

Cioè **vengono considerati attori individuali e non sociali**. Questa “visione” impedisce di immaginare ed attuare strategie di alleanza con le associazioni dei consumatori che vengono viste, quando prese in considerazione (solo nel 12,5% dei casi), come potenziali o reali antagonisti. Un po’ come accadeva nel passato (qualche volta anche ora) con le associazioni sindacali.

Un’attenzione sostanzialmente marginale viene concessa agli **attori istituzionali, politici e culturali**.

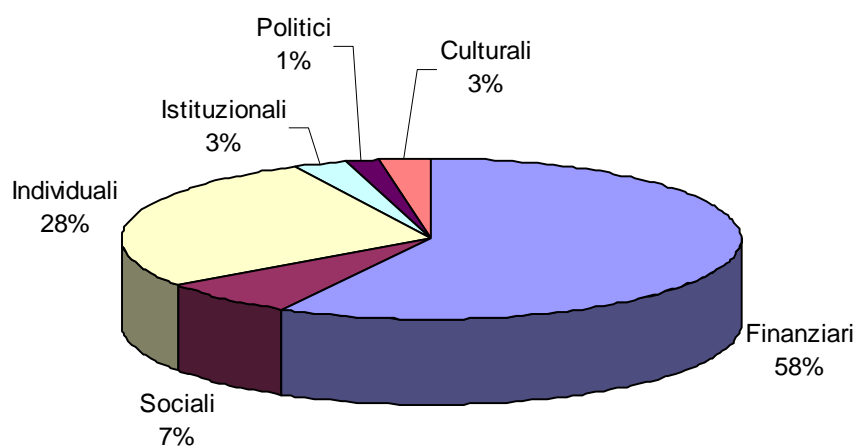
Per quanto li riguarda, forse, occorre porre le cose diversamente. Non crediamo che le grandi imprese italiane non riconoscano importanza agli attori politici ed alle

istituzioni. Piuttosto intendono che il loro rapportarsi ad essi non rientri nella categoria “responsabilità sociale”. Questa convinzione indubbiamente conferma che della responsabilità sociale se ne ha una visione limitata e strumentale.

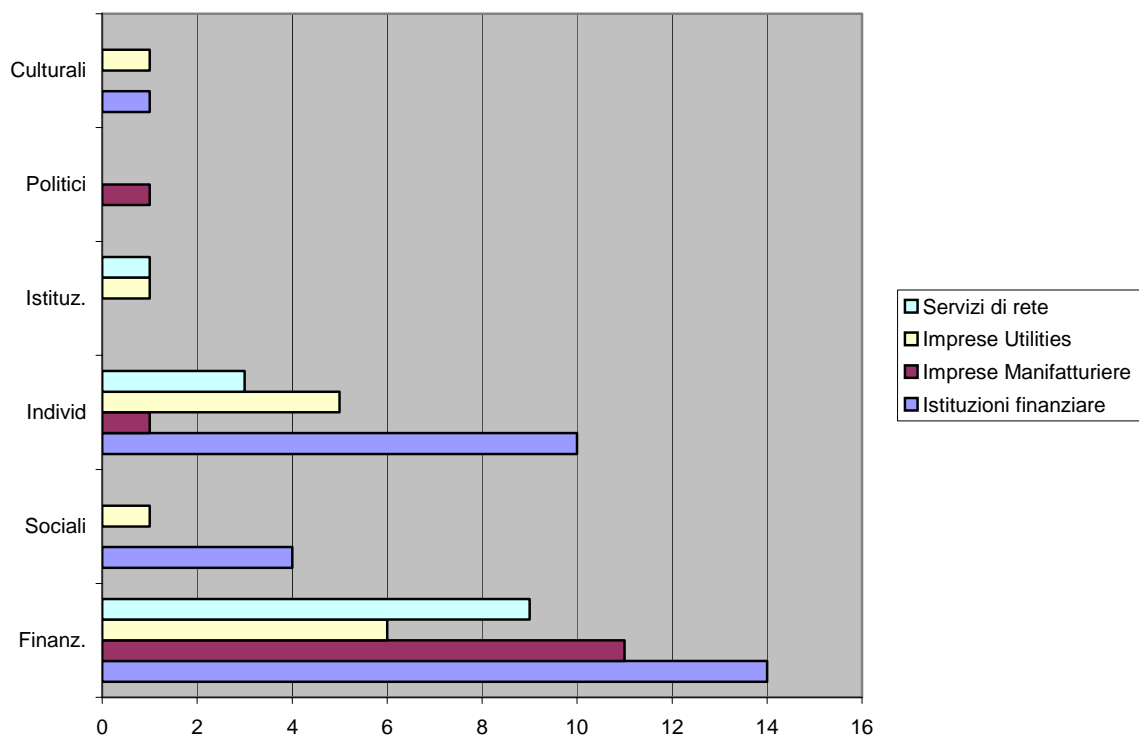
A conclusione possiamo dire che le imprese interloquiscono solo con gli stakeholders che vengono giudicati interessanti (o minaccianti) per l’attività attuale dell’impresa. E non come fonte di ispirazione e come alleati per attivare strategie di innovazione profonda. A conferma di quanto abbiamo “scoperto” riguardo alle strategie sociali.

Nelle figure che seguono rappresentiamo i risultati complessivi ed i risultati di dettaglio.

Stakeholder considerati



Stakeholder Considerati per Tipologia d'azienda



Il bilancio “sociale” on line: metà “bravi” e metà “cattivi”

Una delle manifestazioni classiche di CSR è il fatto di redigere un bilancio di tutte le attività, risultati, valori che vanno al di là dell'economico.

Allora, siamo andati a verificare se il bilancio “sociale” è disponibile on line.

Le virgolette che evidenziano l'aggettivo “sociale” stanno ad indicare che questo bilancio extraeconomico può assumere varie denominazioni. Soprattutto vi è stata negli ultimi anni una “deriva” verso i temi ambientali che hanno dato origine a denominazioni quali: bilancio ambientale, bilancio di sostenibilità etc.

I risultati che abbiamo ricavato sono i seguenti:

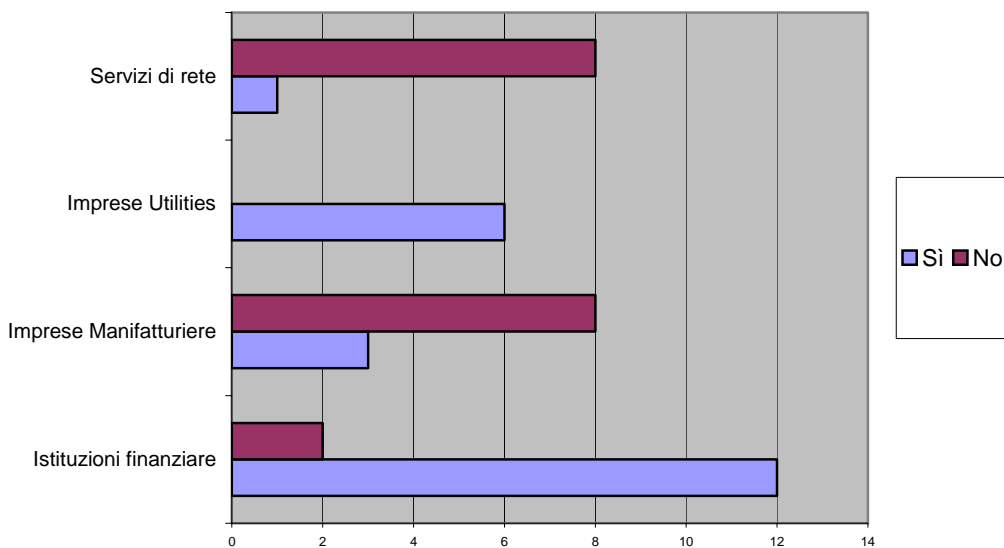
In totale sono 22 (55%) le imprese che rendono disponibile il bilancio sociale on line.

Ma le diverse categorie di imprese presentano percentuali, ancora un volta, molto eterogenee e polarizzate.

Vi è un “polo” più impegnato costituito, innanzitutto, dalle utilities che pubblicano tutte il bilancio sociale on line. E, poi, dalle istituzioni finanziarie: tra di esse ben 13 su 14, cioè il 92%, sono quelle che pubblicano on line il bilancio sociale.

La percentuale praticamente si inverte nelle imprese manifatturiere: solo 3 su 11, cioè il 30%, pubblica il bilancio sociale on line. E raggiunge il picco più basso (1 su 9, cioè poco più dell’11%) tra le imprese che forniscono servizi di rete. Anche in questo caso è possibile che vi siano imprese che redigono il bilancio sociale, ma non lo rendono disponibile on line. Allora bisognerebbe indagare se utilizzano altri metodi per rendere disponibile il bilancio sociale agli stakeholder. E se questi metodi sono più efficienti e socialmente più significativi della pubblicazione on line.

Pubblicazione Bilancio Sociale



La struttura del bilancio sociale: perché non ha stato patrimoniale e conto “economico”?

Se si esamina la struttura fondamentale dei bilanci sociali, si scopre che nessuno di esse rispecchia la struttura tipica del bilancio d'esercizio:

- uno **stato patrimoniale** (sociale) che rende conto del patrimonio delle risorse (sociali, intangibili) che sono nella disponibilità dell'impresa
- un **conto “economico”** (sociale) che rende conto dell'incremento (o decremento) che queste risorse presentano in un definito periodo gestionale.

Sono, invece, strutturati tutti per attività: sono una relazione sulle iniziative fatte, sul rispetto per persone ed ambiente.

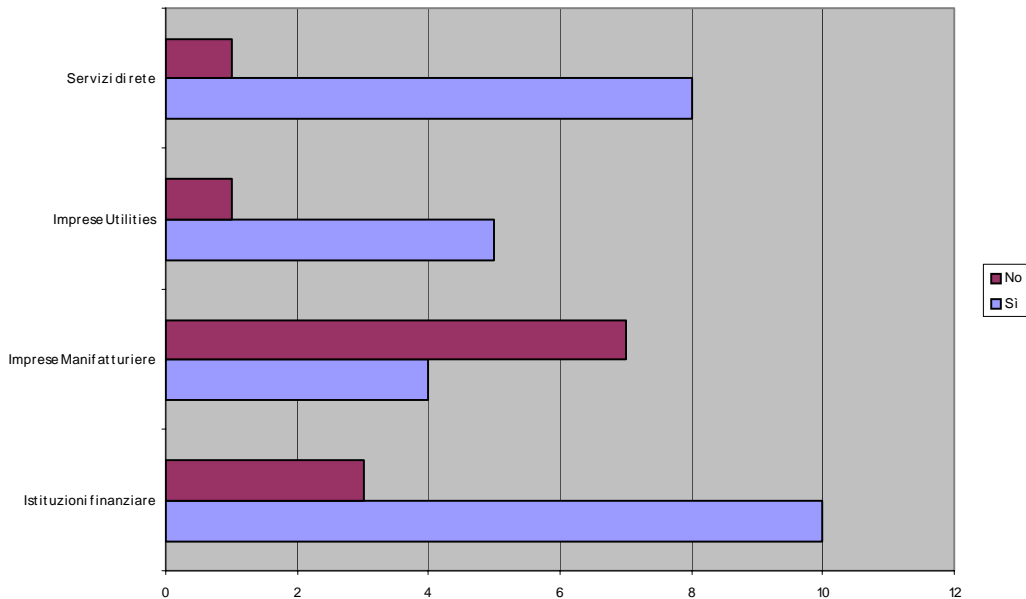
A noi sembra che una forma così discorsiva dei bilanci sociali sia un conseguenza del fatto che le imprese non predispongono un vero e proprio piano sociale che descriva le modalità attraverso le quali le imprese moltiplicano, per loro stesse e per la comunità in cui operano, le risorse sociali, intangibili (conoscenze, consenso, potere, valori) di cui sono dotate.

E' per questo che non sentono l'esigenza di rendere conto dei risultati, parziali e cumulativi, di questo sforzo di moltiplicazione.

Codice etico on line: i diligenti aumentano

Una seconda manifestazione “classica” di CSR è costituita dal codice etico.

Codice Etico Pubblicato



I risultati che abbiamo ottenuto sono i seguenti.

Sono molte di più le imprese che pubblicano on line il codice etico rispetto a quelle che pubblicano il bilancio sociale: 27 che corrispondono al 67%.

Le percentuali dei diversi settori sono meno eterogenee. In particolare il polo dei "diligenti" è più numeroso.

Le più "diligenti" sono le imprese che forniscono servizi di rete: 8 imprese su 9, cioè circa l'89%, pubblicano il codice etico.

Seguono le imprese di public utilities: 5 su 6 per una percentuale del 83%.

Vengono poi le istituzioni finanziarie: 10 su 14 per una percentuale dell' 71%.

Le imprese manifatturiere rimangono il fanalino di coda perché solo 4 su 11 (il 36%) pubblicano un codice etico.

Perché una attenzione maggiore al codice etico rispetto al bilancio sociale? Avanziamo una ipotesi che ci sembra coerente con gli altri dati che emergono dalla ricerca: il codice etico è ritenuto avere una maggior forza "rappresentativa" del proprio impegno sociale. Indica, infatti, una serie di regole che l'impresa si impegna

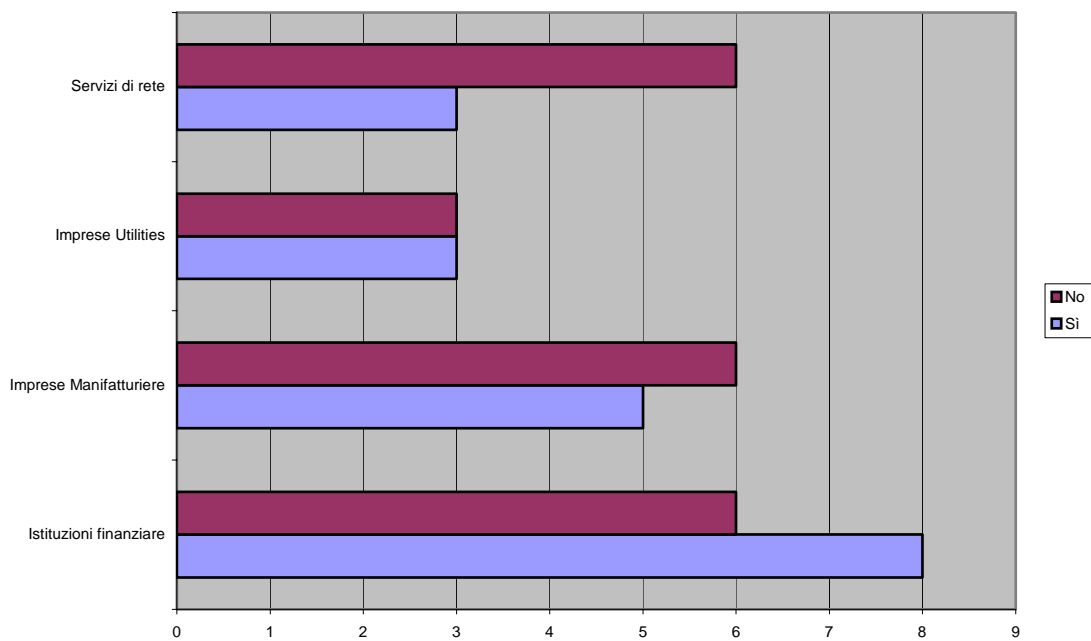
a rispettare e far rispettare. Il bilancio sociale, soprattutto se è visto solo come resoconto di attività già svolte, è visto, giustamente, più come esercizio retorico.

Carta dei valori on line: un po' meno diligenti, ma ...

Le imprese che pubblicano una carta dei valori sono le meno numerose: sono 19, cioè meno della metà del campione.

I risultati nei diversi settori sono più omogenei intorno al valore statistico di "casualità", cioè il 50%.

Carta Valori Pubblicata



In particolare pubblicano una carta dei valori:

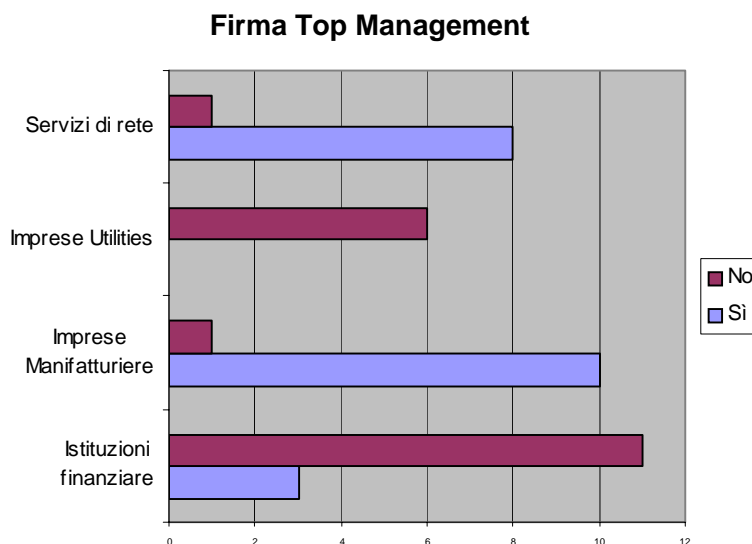
- Il 53% delle istituzioni finanziarie (8 su 14).
- Il 50% circa delle imprese manifatturiere e di utilities, rispettivamente 5 su 11 e 3 su 6.

Risultano ultime le imprese che, per quanto riguarda la pubblicazione di bilancio sociale e codice etico, sono le più diligenti. Infatti tra le imprese di servizi di rete solo 3 (il 33%) su 6 pubblicano una carta dei valori.

Dobbiamo osservare che le risultanze che riguardano la carta dei valori e il codice etico sono, in qualche modo, mutuamente “inquinantisi”. Infatti, non esiste una differenza rigidamente codificata tra codice etico e carta dei valori e può essere che qualche impresa veda i due documenti come sostanzialmente simili in obiettivi e contenuti e giudichi superfluo dotarsi di entrambi.

Il top management: chi firma e chi no

Abbiamo indagato se il top management delle imprese del campione appone la propria firma esplicita (ad esempio attraverso un “pezzo” di presentazione) a qualcuno dei documenti che esplicitano la responsabilità sociale dell’impresa. Non sul social plan, perché nessuna ne è dotata, ma sul bilancio sociale oppure sul codice etico o la carta dei valori. Il risultato è stato che a firmare almeno qualcuno dei documenti “sociali” è poco più di metà del top management (47,5%). Con una curiosa contrapposizione: tanto più si pubblica, ad esempio, il bilancio sociale, tanto meno lo si firma.



Ad esempio le imprese manifatturiere rendono disponibili meno pubblicazioni delle banche e delle utilities, ma le firmano in quasi tutti i casi (91%). Il contrario accade per istituzioni finanziarie (78,5% delle quali non hanno documenti firmati) e, soprattutto utilities (100% non firmati). Noi crediamo che la firma del top management, da un lato, sia di per se stessa una manifestazione di attenzione alla responsabilità sociale, il segnale di un giudizio di rilevanza strategica della stessa. E, dall'altro, sia la miglior certificazione, nei confronti di tutti gli stakeholder della qualità e significatività dei documenti stessi. Per contro, crediamo che la mancanza di un esplicito commitment del vertice aziendale depotenzi ogni messaggio sociale.

Allora se il top management delle imprese più diligenti nel produrre documenti che manifestano responsabilità sociale è il più restio a firmarli, questo non può che continuare a confermare la dimensione rituale di questi documenti.

Strumenti di feed-back “elettronico” a “banda stretta”

E cosa accade ai canali di comunicazione verso l'impresa? Cioè ai meccanismi, alle tecnologie di ascolto che vengono utilizzate dalle imprese? In sintesi, possiamo dire che sono canali a “banda stretta” che non facilitano l'ascolto delle istanze, delle proposte degli stakeholder.

Dobbiamo dire subito che 14 (il 35%) imprese su 40 non hanno previsto alcuno strumento on line per ascoltare gli stakeholder.

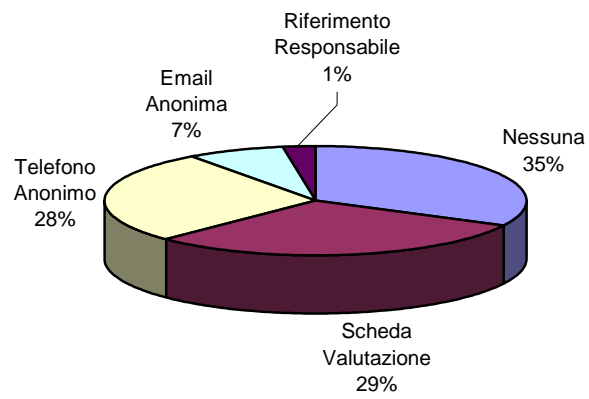
Le altre imprese utilizzano sostanzialmente tre strumenti.

Il primo è una **scheda di valutazione**, con possibilità di compilazione on line, perché le persone (ancora una volta si sceglie un interlocutore personale e non sociale) possano giudicare le attività (più che le strategie e le politiche) di CSR. Si tratta di uno strumento utilizzato soprattutto dalle istituzioni finanziarie: 9 su 14, pari al 67%. Poi da 2 imprese manifatturiere su 11 e da 1 impresa di utilities su 9!

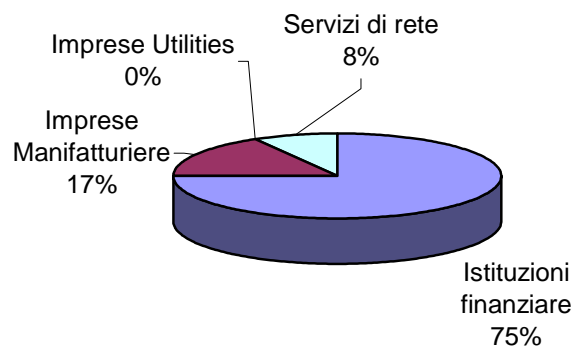
Gli altri sono:

- Un **numero di telefono** del quale non è specificato il rispondente: 11 imprese su 40
- Una **e-mail anonima**: 2 imprese su 40

Modalità contatto



Scheda Valutazione



Accesso ai responsabili: una dialogo nell'anonimato

Una delle manifestazioni più semplici, ma più indicative del fatto che gli stakeholder sono importanti per una impresa è che questa indichi un interlocutore direttamente e facilmente accessibile.

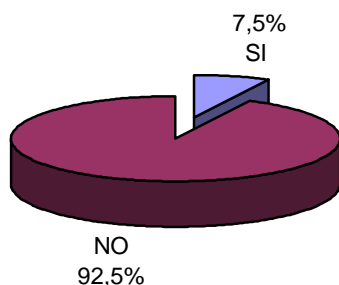
Il primo interlocutore dovrebbe essere il top management. Ma in nessuna delle imprese del campione viene data la possibilità agli stakeholder di accedere ad un contatto diretto con il top management.

Il fatto che il top management non si renda disponibile rappresenta una meta-comunicazione molto precisa agli stakeholder: **il top management non ritiene strategico un contatto diretto con loro**. Ma costituisce anche una “forte e chiara” meta-comunicazione all’interno dell’impresa: la sfida della CSR non è strategica, può essere delegato agli specialisti. E questi lo affrontano con le competenze che sono loro tipiche, trasformando la responsabilità sociale, di volta in volta, in una operazione di comunicazione, oppure in una operazione editoriale, oppure nella definizione giuridica di regole. In questo modo si rischia di ghetizzare il tema della CSR all’interno di comunità professionali auto riferite. Lo dimostra, ad esempio, il fatto che l’obiettivo e la misura della qualità dei bilanci sociali sono costituiti dai premi che vengono assegnati ai bilanci stessi.

Il risultato finale di questo disinteresse del top management è la “**deriva retorica**” della CSR che sembra emergere con sempre più evidenza.

Non solo il top management si nega, ma l’impresa non propone neanche un interlocutore alternativo. Infatti, solo in 3 (il 7,5%) delle 40 imprese del campione vi è indicato il nome del manager responsabile della CSR.

Accesso ai responsabili CSR



I call centers: neanche un contatto umano...

Abbiamo provato a verificare se le imprese, dopo aver rifiutato ai propri stakeholder l'accesso diretto sia al top management che ai manager specialisti di CSR, offrono loro almeno la possibilità di un contatto umano.

Ci siamo chiesti, cioè, se vi fosse un call center con operatori formati ed organizzati per ricevere feed-back sulle attività di CSR.

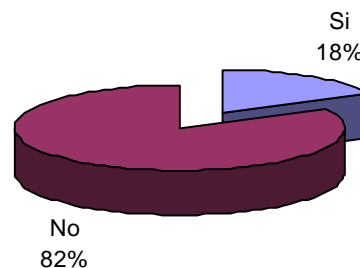
I casi in cui esistono call center, che non siano soltanto al servizio dei problemi relativi ad acquisto ed uso dei prodotti e dei servizi, sono relativamente pochi: in 5 imprese su 40. Cioè nel 12,5% delle imprese del campione. Sono sostanzialmente 3 tra le imprese che forniscono servizi di rete e 2 tra le istituzioni finanziarie.

Blogs e forum: rara avis

La situazione è ancora più rarefatta per quanto riguarda gli strumenti più avanzati di dialogo on line: i blog ed i Forum.

Essi sono utilizzati solo da 2 imprese su 40: una impresa manifatturiera ed una istituzione finanziaria.

Call Center, Blog, Forum

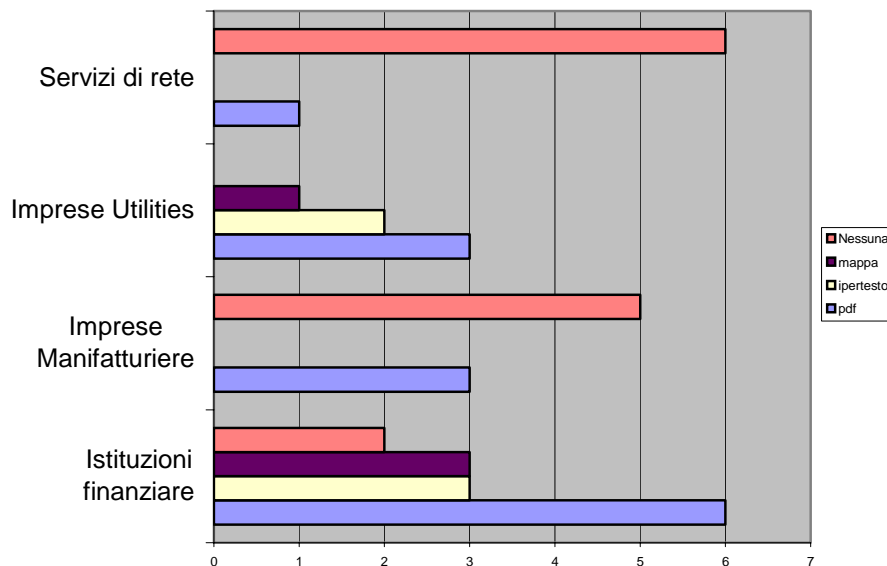


Tecniche di espressione “primitive”

Fino ad ora abbiamo detto del contenuto: i bilanci sociali, il codice etico, la carta dei valori. Ora tentiamo una valutazione del mezzo attraverso il quale questi contenuti vengono rappresentati. Come si sa, le “Web Technologies” hanno reso disponibili strumenti (media) di espressione (rappresentazione ed accesso alla conoscenza) che hanno permesso di superare le limitazioni del testo scritto. Soprattutto hanno

permesso di costruire rappresentazioni ed accessi alla conoscenza complessa di tipo non lineare che ne potessero rappresentare la complessità strutturale. Allora, un'altra manifestazione di Responsabilità Sociale è quella di utilizzare gli strumenti migliori per facilitare l'accesso degli stakeholder ai documenti che raccontano della responsabilità sociale dell'impresa.

Tecniche di Rappresentazione



Abbiamo analizzato le tecniche di espressione utilizzate. I risultati sono i seguenti. Nella maggioranza delle imprese che pubblicano il bilancio sociale, esso consta di un testo lineare che è accessibile solo nella totalità: un file di "estensione" .pdf. Questo tipo di file produce un testo che, se non lo si stampa, è meno accessibile e maneggevole di un testo cartaceo. Si tratta generalmente di un testo editorialmente molto curato, ma il suo contenuto di servizio è abbastanza basso. Se si disaggrega il dato nei diversi settori, si scopre che la tecnologia .pdf è utilizzata dal 100% delle imprese manifatturiere e dalle aziende che propongono servizi di rete. Nelle istituzioni finanziarie e nelle utilities vi sono esperienze di utilizzo di tecnologie più avanzate quali gli ipertesti o le mappe logiche, ma parliamo sempre di piccole minoranze in tutti i settori considerati

5

Un nuovo strumento di analisi, valutazione, progetto: la matrice di CSR

Per compiere una analisi/valutazione complessiva delle strategie e dell'impegno di CSR di una impresa abbiamo progettato uno strumento specifico: la Matrice di Corporate Social Responsibility (CSR Matrix).

Le due dimensioni che la compongono sono l'**Ampiezza relazionale** e il **Commitment**.

La matrice di responsabilità sociale è il primo strumento che permetta una valutazione complessiva, trasparente e strategica dell'impegno di CSR di una impresa.

Essa valuta complessivamente l'impegno di CSR: ancora orientato alla difesa dal sociale oppure davvero considerato come una occasione di sviluppo.

- Non è meramente finalizzata agli investitori istituzionali come gli indici DJSI, FTS4Good o ETHIBEL: la valutazione è definita attraverso una posizione e dunque ha una forte valenza evocativa, comunicativa.
- Poiché la valutazione è trasparente essa serve anche come strumento di progetto.

In questa circostanza ne abbiamo utilizzata una versione specifica e finalizzata ad analizzare come appaiono on line le strategie e l'impegno di CSR.

Essa si caratterizza per le particolari micro-variabili che compongono le due macrovariabili di ampiezza relazionale e di commitment.

Ampiezza relazionale

Questa macro-variabile misura quanto è larga la "banda di comunicazione" con gli stakeholders: quanti e quali stakeholders vengono riconosciuti e "ingaggiati" e se le modalità di engagement sono monodirezionali o partecipative.

In dettaglio, le micro-variabili che contribuiscono a questa macro-variabile sono le seguenti.

La presenza sulla Home Page.

Essa può assumere, evidentemente, due "valori": la parte del sito dedicata alla CSR è direttamente citata e accessibile dalla Home Page oppure no.



Gli Stakeholders considerati.

Essa può assumere valori da uno a cinque a seconda del numero di categorie di stakeholders considerati.

Le categorie di stakeholders che consideriamo sono le seguenti: investitori, attori sociali, politici, istituzionali, culturali. Esse sono state scelte per racchiudere tutti gli attori che intrattengono, prevalentemente, con l'impresa scambi non di mercato, ma finanziari, sociali (il consenso), politici (il potere), istituzionali (le norme), culturali (modelli e metafore) Tra gli stakeholders non abbiamo inserito quelli che in letteratura vengono definiti "Competitors" (Clienti, fornitori, concorrenti, concorrenti potenziali, distributori, fornitori di tecnologie alternative) perché con essi l'impresa intrattiene prevalentemente scambi di mercato.

Consideriamo che una categoria di stakeholders venga presa in considerazione se vengono dichiarate specifiche politiche ed azioni di engagement.

La presenza di canali di contatto.

Essa verifica se esistono canali di contatto aperti dall'impresa verso gli stakeholders.

La presenza di modalità di contatto interattivo.

Essa verifica se la Società offre strumenti di dialogo intenso con gli stakeholders. In specifico: call center riservati agli stakeholders oppure blog e forum

Commitment

Questa macro-variabile misura se l'azienda considera il dialogo con gli stakeholders strategico, difensivo o di maniera.

Le micro-variabili che contribuiscono a questa dimensione sono le seguenti.

L'accesso ai responsabili .

Essa può assumere evidentemente due "valori": i responsabili della CSR sono indicati ed accessibili oppure no.

La firma del top management.

Anch'essa può assumere due "valori": il top management firma i "documenti" di progetto (social plan) e di rendicontazione (il bilancio sociale, di sostenibilità, il codice etico, la carta dei valori etc.) delle politiche e delle azioni di CSR, oppure no.



Il tipo di **strategie di CSR** .

Abbiamo usato la seguente classificazione delle strategie possibili.

La strategia meno "intima" è quella che intende la CSR come qualcosa che si aggiunge filantropicamente al fare business, quasi ad addolcire, a non rendere assoluta ed esclusiva la ricerca del profitto. Abbiamo chiamato questa strategia: **strategia accessoria**.

Può accadere che il sociale non sia solo luogo di generosità, ma che manifesti una qualche (più o meno forte) interferenza nei processi di business. Allora diventa necessaria una strategia di difesa nei confronti delle ingerenze del sociale. Abbiamo chiamato questa strategia: **strategia di difesa**.

Crescendo nella scala di rilevanza del sociale, esiste la possibilità che per alcune imprese il sociale diventi un alleato nel costruire un ambiente di business più favorevole. Abbiamo definito questa strategia: **strategia di contesto**.

All'estremo della nostra scala di rilevanza abbiamo posto l'opzione di considerare gli stakeholder non solo possibili alleati, ma la fonte fondamentale di ispirazione per l'innovazione aziendale più profonda. Abbiamo definito questa strategia: **strategia di innovazione**.

Abbiamo assegnato a questa macro-variabile un valore da 1 a 4 a seconda dell'intensità della strategia scelta.

Il tipo di **documentazione resa disponibile**.

I documenti che abbiamo considerato sono i seguenti: il social plan, il bilancio (sociale, di sostenibilità etc), il codice etico e la carta dei valori.

Forse il documento più significativo è il Social plan perché è attraverso di esso che l'impresa dovrebbe esprimere e sintetizzare il suo impegno nei confronti del sociale. In questa versione della nostra matrice l'abbiamo, però, considerato alla pari degli altri documenti, perché esso, pur importante, anzi decisivo, non è ancora entrato nell'uso comune.

Così questa variabile assume i valori da 1 a 4 a seconda del tipo di documenti che la Società rende disponibili.



Le tecniche di **rappresentazione utilizzate**.

Se si utilizza la stampa su carta esiste una unica tecnica di rappresentazione della "conoscenza", cioè un'unica tecnica di strutturazione dei documenti di CSR: il testo lineare.

La disponibilità delle Web Technologies rende disponibile anche altre possibilità di strutturazione dei documenti. Ne abbiamo selezionate due: l'**ipertesto** e le **mappe semantiche**. Esse permettono una rappresentazione (le mappe semantiche) ed una navigazione (l'ipertesto) molto più efficaci ed efficienti della carta stampata.

Abbiamo verificato se per costruire i documenti di CSR si sono utilizzate tecniche del tipo "carta stampata" oppure si sono utilizzate anche ipertesto e mappe semantiche. Abbiamo assegnato:

- il punteggio di 1 se si utilizza solo il testo lineare (sotto forma di .pdf)
- il punteggio di 2 se si utilizza l'ipertesto
- il punteggio di 3 se utilizzano anche mappe semantiche.

6

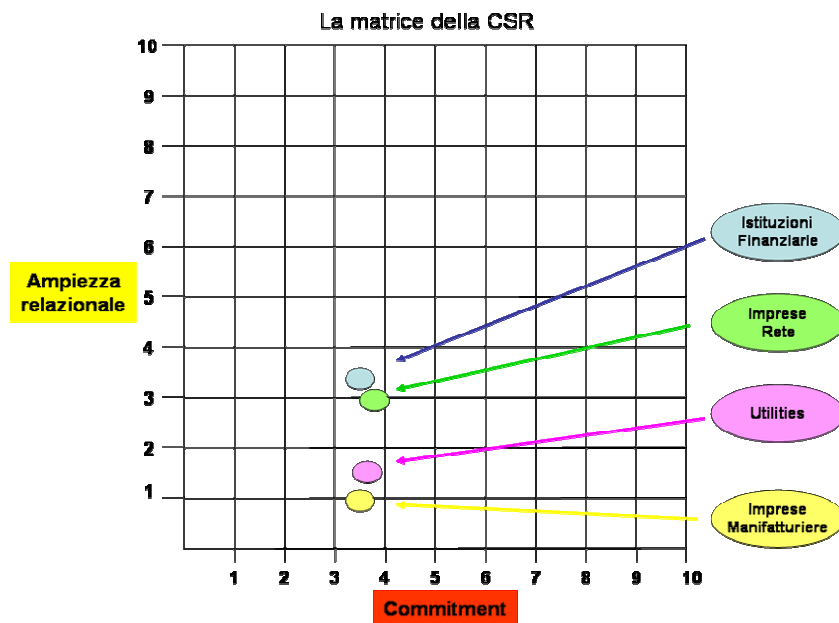
Il posizionamento sulla matrice di CSR

Utilizzando la Matrice di CSR, nella versione che abbiamo precedentemente descritto, otteniamo il seguente posizionamento dei quattro gruppi di imprese oggetto della ricerca.

I valori delle due macrovariabili che strutturano la matrice sono rappresentati dalla seguente tabella.

	Istituzioni finanziarie	Imprese manifatturiere	Utilities	Servizi di rete
Ampiezza Relazionale	3,1	1	1,5	3,1
Commitment	3,6	3,6	3,7	3,8

La tabella precedente comporta che i quattro gruppi di imprese possano essere rappresentate nella CSR Matrix nelle seguenti posizioni.



Come si vede i valori dell'ampiezza relazionale sono molto diversi e polarizzati su due estremi: da un lato le istituzioni finanziarie e i servizi di rete e dall'altro le imprese manifatturiere e le utilities. Ma sono anche valori complessivamente modesti. Nel senso che molto può essere fatto per aumentare l'apertura relazionale delle imprese.

I valori del commitment sono invece molto simili, anche se questo valore comune è ottenuto con contributi abbastanza diversi. Solo per fare un esempio, il fatto che le imprese manifatturiere pubblicano "pochi" documenti "sociali" (bilancio, codice etico etc.) è controbilanciato dal fatto che quei pochi sono quasi in tutti i casi firmati dal top management. Per le istituzioni finanziarie accade il contrario. Anche in questo caso, però, i valori complessivi di commitment sono modesti.

7 Conclusioni

L'obiettivo della nostra ricerca era quello di comprendere se la visione e le prassi di CSR del Gotha delle imprese italiane erano più vicine ad una visione industriale della CSR (la CSR come vincolo all'attività di impresa). Oppure stavano avviandosi a interpretarne una visione più adatta ad una società che, da un lato, non è più strettamente industriale (non per nulla viene definita post-industriale) e, dall'altro, sta subendo un cambiamento così profondo che la porterà ad essere ancor più diversa, sorprendente, apparentemente strana.

Noi non ci sentiamo di esprimere un giudizio assoluto che sarebbe soltanto arbitrario ed inutile. Vogliamo solo indicare qualcuna delle **"cose" che mancano** perché si abbandonino vecchie, superate ed insoddisfacenti visione e prassi di CSR.

Innanzitutto, occorre che il Piano d'Impresa non sia costituito solo dalla sua parte economica, ma abbia anche una essenziale parte sociale. In una società in profondo cambiamento è solo la definizione di un intenso, appassionato piano sociale che dà la misura della "voglia" e dell'impegno verso l'innovazione. Ci permettiamo di proporre che siano gli Investitori Istituzionali che suggeriscano autorevolmente alle imprese che i loro Corporate Plan contengano un **Social Plan**, come garanzia di impegno verso l'innovazione profonda. Come segno di una alleanza tra l'impresa e il sociale per costruire sviluppo che è la miglior garanzia di valorizzazione delle risorse finanziarie che vengono affidate alle imprese. Proponiamo, da ultimo, che il Social Plan non sia burocratico, ma emozionante: molto lontano dalla piattezza letteraria ed emozionale del foglio excel dei piani industriali.

I Social Plan non siano generiche elenchi di iniziative sociali, ma specifichino esplicitamente la **mission e le strategie** che ispirano l'azione sociale.

Il **bilancio sociale** non abbia una forma discorsiva (che invita alla retorica), ma una forma strutturata: in due parti. La prima che renda conto dell'ammontare del patrimonio sociale complessivo dell'impresa (l'equivalente dello Stato Patrimoniale). La seconda che indichi la parte del patrimonio sociale che si è riusciti a generare, attraverso il social plan, in un esercizio.



Il **codice etico** e la **carta dei valori** non siano prodotti dal Vertice dell'impresa, ma generati attraverso processi di creazione sociale di conoscenza, interni ed esterni all'impresa.

Ci si apra ad una **visione meno utilitaristica degli stakeholder**, capace di vedere i propri stakeholder non come controllori o censori, ma come le fonti ed i partner fondamentali di innovazione.

Ci si metta la "faccia". Noi crediamo che un primo e fondamentale segnale di disponibilità sociale sia che i responsabili della CSR e tutto il top management siano direttamente e personalmente raggiungibili sia on line che attraverso la comunicazione telefonica da tutti gli stakeholder dell'impresa.

Dietro la faccia vi siano **persone con un profondo desiderio di ascolto**. Che vogliano attivare, usando tutti gli strumenti che le moderne "Web Technologies" mettono a disposizione, Comunità degli Stakeholder attraverso le quali realizzare una vera e propria **Governance dell'Innovazione**.

Vogliamo "concludere le conclusioni" annunciando un prossimo impegno. Stiamo progettando un "Indice Atman" di responsabilità verso l'innovazione economica e sociale.

Esso permetterà ad investitori istituzionali, attori sociali, decisori politici, risparmiatori di avere una precisa visione di quanto una impresa sia orientata verso il mantenimento dell'esistente o verso la costruzione del futuro.

Arrivederci alla prossima puntata.