

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI NAPOLI

“PARTHENOPE”



FACOLTA' DI ECONOMIA

**Corso di Laurea di II Livello in
*Management e Controllo d'Azienda***

**Tesi di Laurea in
*Corporate Strategy***

Il Management della CSR: Studio di Casi nel Settore Elettrico

Relatore:
Ch.mo Prof.
Francesco Calza

Candidato:
Fortuna Troise
Matr. 0257000530

Correlatore:
Ch.mo Prof.ssa
Chiara Cannavale

ANNO ACCADEMICO 2012-2013

A Giuseppe ...

Una dedica speciale va a te che sei il mio orgoglio,

a te che sei un ragazzo come pochi,

a te che sono fiera di averti come fratello.

Indice

1. CAPITOLO: GLI APPROCCI TEORICI DELLA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

1. Fondamenti del pensiero liberale
2. Dalla Shareholders Theory allo Stakeholders Approach
3. Una sistematizzazione del concetto di CSR: il contributo di Carroll
4. CSR e vantaggio competitivo

2. CAPITOLO: LA RILEVANZA STRATEGICA DELLA CSR

1. La responsabilità sociale come leva strategica
 - 1.1. Gli stadi di sviluppo della CSR
 - 1.2. Il Modello di orientamento sociale per le imprese italiane
 - 1.3. I meccanismi di incentivazione
2. La convenienza economica della CSR
 - 2.1. I benefici della CSR per l'azienda
 - 2.2. I costi della CSR per l'azienda
3. Gli strumenti della responsabilità sociale d'impresa
 - 3.1. Manifesto o Carta dei Valori
 - 3.2. Codice Etico
 - 3.3. Bilancio Sociale

3. CAPITOLO: IL MANAGEMENT DELLA CSR

1. Il CSR Manager: una professione emergente

2. I ruoli interpretati del CSR Manager
 - 2.1. I diversi livelli di CSR Manager
 - 2.2. I collaboratori del CSR Manager
3. La mappa dei CSR Manager
4. I professionisti della CSR in Italia

4. CAPITOLO: LA CSR NEL SETTORE ELETTRICO: ACEA SPA E TERNA SPA

1. La responsabilità sociale delle aziende operanti nella filiera elettrica
2. Acea Spa: da azienda elettrica municipale a multi utility
 - 2.1. Le pratiche di CSR di Acea Spa
 - 2.2. Il ruolo del CSR Manager
 - 2.3. La correlazione tra CSR e performance
3. Terna Spa: dalle origini ad oggi
 - 3.1. Le pratiche di CSR di Terna Spa
 - 3.2. Il ruolo del CSR Manager
 - 3.3. La correlazione tra CSR e performance

Introduzione

“Un’impresa senza valori
è un’impresa senza valore”.

(Broggi D., 2004)

Da almeno mezzo secolo sono molti gli studiosi e gli autori che hanno fornito un proprio contributo sulla “*Responsabilità Sociale d’Impresa*”(RSI) o meglio conosciuta come “*Corporate Social Responsibility*” (CSR) dando vita ad un vero e proprio dibattito scientifico, economico-aziendale.

Il processo di globalizzazione, l’obiettivo di uno sviluppo sostenibile, il maggior peso attribuito agli *stakeholders*, sono i fattori che maggiormente hanno contribuito allo sviluppo di politiche socialmente responsabili prestando particolare attenzione alle questioni etiche, sociali ed ambientali.

In particolare, il presente elaborato mira a focalizzarsi sullo studio della responsabilità sociale dell’impresa intesa come leva strategica, la sua rilevanza e l’impatto economico che tale impostazione può esercitare sull’azienda.

L’attenzione è rivolta, inoltre, ad analizzare la professione del *CSR manager*.

Si tratta di un professionista specializzato che fa della sostenibilità il cuore della propria attività lavorativa, divulgando all’interno dell’impresa l’adozione di comportamenti responsabili e sostenibili.

La prima parte del lavoro mira a fornire i concetti definatori e le basi della CSR attraverso una review della letteratura economico-manageriale sul tema.

I contributi offerti da E. R. Freeman (*Stakeholder Theory*), A. B. Carroll (*Piramide di Carroll*) e M. Porter (*La catena del valore sociale*), hanno determinato il passaggio decisivo verso una sistematizzazione del concetto di CSR, superando i paradigmi del pensiero liberale di Adam Smith e della *Shareholder Theory* di Friedman.

In tal senso, la massimizzazione del profitto non rappresenta più per l'azienda l'unico fine indiscusso come sostenuto dalle teorie neoclassiche.

Si afferma un nuovo modo di fare impresa dove il fabbisogno di integrare le questioni etiche, sociali ed ambientali all'interno della strategia aziendale rappresenta l'aspetto chiave della moderna economia.

Gli studi condotti hanno infatti provato come siano aumentate le imprese che scelgono di fare della responsabilità sociale la propria filosofia aziendale.

Si tratta di imprese che hanno deciso di essere socialmente responsabili, ponendo al centro delle proprie scelte, i valori di natura etica, sociale ed ambientale nell'ottica della sostenibilità, dell'innovazione e del miglioramento continuo senza trascurare gli aspetti economici.

La rilevanza strategica assunta dalla responsabilità sociale d'impresa ha evidenziato la necessità di adottare una figura professionale ad hoc che si occupi di tale funzioni.

I manuali di management li definiscono come la “*coscienza*” delle aziende: si tratta in sostanza di una generazione ancora giovane di manager, di specialisti della CSR, capaci di operare nel rispetto della sostenibilità in qualsiasi business.

Le attività che li vedono coinvolti sono ampie, essi infatti sono impegnati a vario titolo nel ruolo di *Leader, Supporter, Advisor o Accountant*, in relazione al maggiore o minore coinvolgimento che gli viene attribuito dal top management.

In particolare, l'attenzione è rivolta alle diverse tipologie di *CSR manager*. Si fa riferimento al *CSR manager specialista*, al *CSR manager orientato ai processi*, al *CSR manager orientato all'esterno* e al *CSR manager generalista*.

Nell'ultima parte del lavoro si è scelto di mettere a confronto due grandi realtà italiane operanti nel comparto elettrico seppur interessate a differenti fasi della stessa filiera.

Si tratta di Acea Spa, azienda multi utility che con riferimento al settore energetico si occupa della fase di produzione di energia, della vendita, della distribuzione di elettricità, dello smaltimento e della valorizzazione energetica dei rifiuti.

Lo scenario di business in cui opera invece Terna riguarda l'attività di trasmissione dell'energia elettrica sulla rete di alta ed altissima tensione: si occupa in sostanza di trasportare energia dai punti di produzione a quelli di distribuzione, e di gestire il sistema elettrico, gli impianti e di sviluppare la rete elettrica.

Interessante è stato constatare come le politiche sociali, la rilevanza strategica della CSR, siano presenti in ogni fase della filiera dell'energia.

Indipendentemente dallo stadio in cui le aziende sono collocate, gli studi condotti hanno evidenziato come il tema della CSR sia fortemente radicato nelle realtà esaminate.

Sia che si operi a monte o a valle del comparto, le pratiche sociali non costituiscono più un *optional* per le aziende del settore: la responsabilità sociale in tal senso rappresenta un nuovo modo di fare impresa, una condizione indispensabile a cui far riferimento a prescindere dalle attività svolte.

1. GLI APPROCCI TEORICI DELLA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

1. Fondamenti del pensiero liberale

Il concetto della “*Responsabilità Sociale d’Impresa*”(RSI) o nella versione anglosassone meglio conosciuta con il termine di “*Corporate Social Responsibility*” (CSR) rappresenta un nuovo modo di fare impresa, divenuto negli ultimi decenni tema centrale delle principali discipline economiche ed aziendali.

Da almeno mezzo secolo, infatti, sono molti gli studiosi e gli autori che hanno fornito un proprio contributo sull’argomento dando vita ad un vero e proprio dibattito scientifico a livello non solo nazionale ma soprattutto internazionale.

Il processo di globalizzazione economica e sociale, l’obiettivo di uno sviluppo sostenibile, il maggior peso attribuito agli *stakeholders*, sono i fattori che maggiormente hanno contribuito all’ampliamento della visione aziendale con la conseguente attenzione alle questioni etiche, sociali ed ambientali.

Il crescente interesse verso la Corporate Social Responsibility è un dato oramai consolidato nell’attuale contesto economico- aziendale: si tratta in pratica di una nuova filosofia aziendale, ossia di un radicale mutamento del modo di fare impresa che ha interessato le grandi imprese negli ultimi decenni.

Il sistema aziendale, secondo tale visione, non viene più percepito solo ed unicamente come un’entità finalizzata al perseguimento di risultati di natura economica evidenziabili dal bilancio di esercizio ma tiene conto della funzione sociale, nonché del fatto di essere inserito in un contesto ambientale dal quale risulta essere fortemente influenzato e condizionato.

Cambia la concezione di azienda così come definita da Zappa, che non mira esclusivamente al raggiungimento dei propri interessi legati alla massimizzazione del profitto e alla creazione di valore per gli azionisti ma tende ad allineare tali interessi a quelli degli altri stakeholders attraverso adeguati sforzi compiuti in maniera consapevole e responsabile da parte del management.

In questo primo capitolo si vogliono analizzare tutte le fasi che hanno segnato l'evoluzione storica degli studi sulla responsabilità sociale d'impresa per poi analizzare successivamente la CSR intesa come strategia.

Nella seconda metà del XVIII, l'economista e filosofo Adam Smith, universalmente riconosciuto come il padre fondatore della moderna economia politica affermava che la massimizzazione dell'utilità individuale costituiva il principio basilare per il progresso economico e sociale dei popoli <<nella misura in cui non viola le leggi della giustizia>> (A.Smith, 1976).

Era la massimizzazione del profitto individuale secondo Smith l'unico obiettivo perseguibile dall'attività economica- aziendale.

A quei tempi, infatti, non si parlava ancora di etica degli affari né come disciplina di studio, né dell'esistenza di una sorta di responsabilità dell'impresa nei confronti dei suoi numerosi interlocutori sociali (*stakeholders*). Non a caso la definizione di stakeholders è assai più recente.

Smith figura come il principale fautore delle teorie economiche cosiddette egoistiche, nonché il creatore del famoso mito della "*Mano Invisibile*" e difensore del *laissez-faire*.

Il suo pensiero si fonda sul concetto che tutti gli operatori, nell'intento di effettuare uno scambio con il prossimo, sono mossi da un tornaconto personale, sono spinti cioè dal desiderio di massimizzare la propria utilità.

Nella sua opera principale "La Ricchezza delle Nazioni", è contenuto uno dei passi più frequentemente citati che sintetizza meglio questo pensiero:

<< Non è dalla benevolenza del macellaio, del birraio o del fornaio che ci aspettiamo il nostro desinare, ma dalla considerazione che questi hanno per il loro interesse personale. Non ci rivolgiamo alla loro umanità ma al loro egoismo, ad essi parliamo dei loro vantaggi e non delle nostre necessità>>.

Con tale espressione si intende affermare che non è dall'altruismo del macellaio, del birraio e tantomeno del fornaio che bisogna aspettarsi qualcosa ma dal suo egoismo ossia dal suo vantaggio/ tornaconto a produrre e vendere carne, birra o pane.

Nel 1970, anche il premio Nobel per l'economia Milton Friedman attraverso la pubblicazione del celebre articolo "The social responsibility of business is to increase its profits" (Friedman, 1970) contrastava in maniera provocatoria l'idea che un'impresa potesse avere una qualche responsabilità verso la società diversa dalla produzione e distribuzione di profitti.

Per Friedman il profitto rappresentava l'unica finalità, l'unico legittimo scopo dell'impresa e non accettava che il mondo imprenditoriale doveva intervenire attraverso attività di impegno sociale.

In particolare lo studioso sosteneva che per l'impresa <<esiste una e sola responsabilità sociale: usare le sue risorse e dedicarsi ad attività volte ad aumentare i propri profitti a patto di rimanere all'interno delle regole del gioco ovvero di competere apertamente e liberamente senza ricorrere all'inganno o alla frode>> (Friedman, 1970).

La sua *Shareholder Theory* si fonda essenzialmente sull'idea che le imprese devono agire esclusivamente con l'intento di massimizzare i profitti degli azionisti considerati i proprietari dell'impresa.

I manager, in tale ottica, rappresentano agenti che operano nella gestione dell'impresa e nell'interesse esclusivo degli shareholders.

L'autore non nega che i manager delle aziende possano orientarsi verso scelte socialmente responsabili (vendita di prodotti più sicuri, miglioramento delle condizioni

lavorative), ma soltanto all'interno di una prospettiva di creazione di valore economico nell'ottica del <<*enlightened self-interest*>> o egoismo illuminato.

In particolare, un'azienda che non mira alla massimizzazione del profitto, secondo lo studioso, si comporterebbe in maniera irresponsabile.

L'offerta di servizi aggiuntivi ai dipendenti, l'attuazione di programmi ecologici oltre i vincoli di legge, politiche di riduzione della povertà, sono tutti aspetti che contribuiscono allo sviluppo della comunità circostante e non alla massimizzazione del valore per l'azienda.

L'economista italiano Luigi Zingales, anch'egli portavoce del pensiero neoclassico e delle teorie di Smith e Friedman, percepisce la CSR come una distorsione delle regole di mercato: l'attenzione ai problemi sociali ed ambientali non è compito delle imprese e nè tanto meno genera alcun tipo di vantaggio per gli azionisti.

L'autore giustifica l'attenzione alle CSR solo come strumento di marketing e quindi strategico.

<< Se i consumatori sono disposti a pagare di più per un caffè eco-solidale o per la benzina meno inquinante, vendere questi prodotti non è avere responsabilità sociale, ma un buon fiuto di mercato>> (Zingales, 2008).

L'approccio "*pure profit*" è reso ancora più radicale dalla posizione di Carr nel 1996. Egli sostiene che gli affari hanno una natura impersonale come il gioco del poker nel quale ognuno agisce secondo le regole del gioco ed è quindi ammesso il *bluff* e dunque l'inganno. Coloro che non bluffano, non avranno successo negli affari.

2. Dalla Shareholders Theory alla Stakeholders Approach

L'orientamento alla massimizzazione del profitto o shareholders value è alla base della *Shareholders Theory*.

Il principio guida di tale approccio è quello che per anni ha caratterizzato l'economia mondiale, antecedente la nascita delle *public companies* americane le quali hanno segnato una svolta epocale rispetto alle forme più tradizionali di imprese fino ad allora esistenti.

Se all'inizio del XX secolo le imprese avevano responsabilità esclusivamente economiche e la massimizzazione dell'interesse dell'azionista era l'obiettivo primario, le cose con il passare degli anni sono cambiate.

Una visione di questo tipo era infatti considerata poco funzionale per la sopravvivenza nel lungo periodo dell'azienda, determinando così il suo tramonto.

Il passaggio dalla Shareholder Theory alla più moderna Stakeholder Approach, è segnato dalla nascita delle moderne società ad azionariato diffuso.

La separazione tra proprietà e controllo, infatti, mise in discussione il pensiero di Adam Smith e della sua "Mano Invisibile": non è più l'interesse di un solo il fine ultimo del modo di fare impresa come idealizzato fino a quel momento.

All'aumentare della complessità delle relazioni in cui l'impresa moderna oggi è coinvolta, il management è stato spinto ad adottare politiche sempre più attente alle esigenze collettive in sintonia con il contesto di riferimento in cui esse operano.

Edward R. Freeman, è considerato il padre fondatore della Stakeholder Theory, nonostante molti altri studiosi da tempo avessero già contrastato l'affermazione dominante tipica della Shareholder Theory.

Il successo aziendale deve essere, quindi, perseguito attraverso l'inclusione, tra i destinatari del processo di creazione di valore, di tutti i potenziali stakeholders o almeno di quelli che sono legati all'azienda dalle più forti relazioni di influenza.

Non può essere il conseguimento dei soli fini privati l'obiettivo delle attività economiche ma va salvaguardato l'interesse di tutti coloro che vi partecipano anche se questo significa limitare i diritti degli azionisti.

Gli amministratori e gli imprenditori non possono, quindi, trincerarsi dietro l'espressione "gli affari sono affari" (*business to business*) per evitare di assumere delle responsabilità sociali nei confronti della collettività o, peggio ancora, per far gravare indebitamente su altri soggetti delle esternalità negative.

L'azienda non deve soddisfare unicamente l'interesse degli azionisti, ma deve maturare un senso di responsabilità sociale verso i prestatori di lavoro, i fornitori, i consumatori e la collettività in generale ossia verso tutti coloro che, in un modo o nell'altro, influenzano la gestione aziendale, causando rischi, pressioni, tensioni, opportunità e altri effetti.

Più in particolare bisogna soddisfare gli interessi di tutti i *portatori di interessi* o meglio noti nella loro accezione anglosassone di stakeholders.

A tal proposito, occorre un chiarimento sull'argomento in quanto a Freeman è contestato il fatto che nella sua teoria non viene specificato chi effettivamente deve essere considerato uno stakeholder e chi invece non ha i requisiti per rientrare in tale categoria.

L'espressione stakeholder fa la sua prima apparizione nel tardo 1963 in uno scritto dello Stanford Research Institute e si distingue per essere in completa contrapposizione con il concetto di shareholder che individua, invece, una sola categoria di soggetti ovvero quella degli azionisti.

Seppure all'apparenza semplice e immediata, nella realtà tale parola presenta il grande limite di non definire con precisione quali categorie di soggetti sono comprese e quali sono, viceversa, escluse.

Figura n. 1 – *Le diverse tipologie di stakeholders*



Fonte: Ns elaborazione

Numerosi autori hanno cercato di rimediare a tale tendenza, elaborando definizioni più precise volte a circoscrivere con maggiore chiarezza i confini di tale espressione.

I contributi più preziosi sono forniti dai seguenti autori, che offrono diverse accezioni in base alle categorie di soggetti che vi comprendono.

Nel dettaglio:

– *Freeman, Reed, 1983: stakeholder in senso ampio* (attori in grado di influenzare il governo dell'impresa) *e in senso stretto* (attori che incidono sulla capacità dell'impresa di sopravvivere nel futuro);

– *Clarkson, 1995: stakeholder primari* (attori senza la cui continua partecipazione l'impresa non può sopravvivere) *e secondari* (attori che esercitano influenza/condizionamento sull'impresa, o sono da essa influenzati/condizionati, pur non essendo essenziali per la sopravvivenza dell'impresa stessa);

– Clarkson, 1998: *stakeholder volontari* (attori che hanno scelto consapevolmente di assumere un interesse e sopportare il rischio di non ricevere una ricompensa adeguata) e *involontari* (che possono sopportare inconsapevolmente un rischio);

– Carroll, Nasi, 1997: *interni* (prestatori di lavoro, azionisti, manager) ed *esterni* (consumatori, Stato, gruppi di attivisti sociali, media, collettività in generale).

La rilevanza che gli stakeholders rivestono ha fatto sì che con il tempo si è passati a sostituire il concetto di Corporate Social Responsibility con l'espressione più evoluta di *Company Stakeholder Responsibility*.

In tal senso si prospetta un cambiamento: si passa della tradizionale responsabilità sociale d'impresa a un nuovo approccio che porta a studiare la responsabilità dell'azienda verso i propri stakeholders.

E. Freeman e S. R. Velamuri, considerati i fautori di tale approccio, sintetizzano il loro pensiero nei seguenti 10 principi che risultano essere alla base della *Company Stakeholder Responsibility*:

1. *“We see stakeholder interests as going together over time.*
2. *We see stake holders as real people with names and faces ad children. They are complex.*
3. *We seek solutions to issues that satisfy multiple stakeholders simultaneously.*
4. *We engage in intensive communication and dialogue with stakeholders, not just those who are “friendly”.*
5. *We commit to a philosophy of voluntarism, to manage stakeholder relationships ourselves, rather than leaving it to government.*
6. *We generalize the marketing approach.*
7. *Everything that we do serves our stakeholders. We never trade off the interests of one versus the other continuously over time.*
8. *We negotiate with primary and secondary stakeholders.*

9. *We constantly monitor and redesign processes so that we can better serve our stakeholders.*

10. *We act with purpose that fulfills our commitment to stakeholders. We act with aspiration toward our dreams and theirs.”*

In definitiva, si vuole estendere il concetto di responsabilità sociale di impresa a tutti i soggetti che creano valore e a tutti i tipi di aziende, non solo alle *corporation*.

Cambia quindi l'idea di responsabilità sociale che non fa più riferimento solo alle imprese di grandi dimensioni (corporate) ma ad ogni tipologia di impresa, indipendentemente dalle dimensioni, dalle vesti giuridiche, dalle finalità di lucro e dalla natura pubblica o privata della stessa.

La CSR si evolve diventando così un punto di riferimento non solo per i grandi colossi ma anche per quelle realtà aziendali più modeste che hanno fatto della responsabilità sociale la filosofia alla base della propria identità.

3. Verso una sistematizzazione del concetto di CSR: il contributo di Carroll

Prezioso è il contributo fornito da Archie B. Carroll, il quale elabora nel 1979, la cosiddetta “*Piramide della Corporate Social Responsibility*” che fornisce una definizione “quadripartita” della responsabilità sociale.

Il modello evidenzia quattro livelli di responsabilità, alcuni dei quali del tutto ignorati dalla teoria neoclassica.

1. Responsabilità economica
2. Responsabilità legale
3. Responsabilità etica
4. Responsabilità filantropica

Il pregio indiscusso del modello stratificato di Carroll, non a caso richiamato tuttora nelle trattazioni sulla CSR, sta nella sua capacità di rendere il carattere multidimensionale del concetto, dando spazio al crescente significato assunto negli ultimi decenni delle dimensioni etiche e volontarie a differenza delle componenti cosiddette “tradizionali” (economiche e legali) che sono socialmente richieste o imposte.

Per tale ragione, come vedremo nella figura che segue, la raffigurazione pone alla base della piramide le responsabilità economiche e al vertice quelle discrezionali/filantropiche che, forniscono così il senso di inequivocabile ordinamento gerarchico.

I quattro livelli di responsabilità sono classificati con importanza decrescente partendo dal basso verso l’alto.

Figura n° 2– Modello piramidale di Carroll



Fonte: Ns elaborazione

In particolare:

Al primo livello si trovano le *responsabilità economiche* (required by society):

Esse rappresentano per definizione la ragione principale della costituzione delle imprese e riguardano l'intero processo di produzione del valore. L'obiettivo aziendale è quello di "produrre beni e servizi che la società vuole e venderli realizzando un profitto".

Al secondo livello, sono collocate le *responsabilità legali* (required by society):

Esse pur essendo comuni a tutte le imprese, devono essere inserite nel paese di effettiva operatività. Si tratta per esempio di regole relative alla concorrenza, ai diritti dei consumatori e dei lavoratori, ai rapporti con altri soggetti come le istituzioni politiche e amministrative. Il loro rispetto non è sempre facile. Si tratta di "portare a compimento la propria missione economica entro il quadro dei vincoli legali".

Il terzo livello esprime le *responsabilità etiche* (expected by society):

In questo caso è la stessa collettività a richiedere che tali responsabilità non vengano disattese e l'azienda può decidere o meno di rispettarle, sapendo però che esse influiscono in maniera determinante sulla performance sociale. Si tratta di "comportamenti addizionali e attività che non sono necessariamente codificate ma nondimeno sono attese".

Al quarto livello, ci sono le *responsabilità filantropiche* (desidered by society):

Esse in linea di massima, rimandano a decisioni che l'impresa liberamente assume per migliorare la qualità della vita di dipendenti, comunità locale e società in genere. Ne costituiscono significativi esempi le donazioni caritatevoli, la predisposizione di strutture e servizi che facilitino il benessere dei collaboratori e delle loro famiglie, il supporto alle scuole locali e le sponsorizzazioni di manifestazioni sportive ed artistiche. Si tratta, in quest'ultima analisi, di aspirazioni e di desideri che la società manifesta nei confronti dell'impresa e che, per tale motivo, si trovano nello stadio di minor rilevanza rispetto alle responsabilità precedentemente definite. Sono definite anche responsabilità *discrezionali* in quanto

riguardano l'impegno puramente volontario dell'impresa nei confronti del benessere e della qualità di vita dei propri interlocutori.

Le responsabilità individuate, non vanno considerati singolarmente ma devono essere interpretati in maniera fluida e trasversale: in tal senso, la responsabilità sociale globale di impresa implica l'adempimento simultaneo di queste ultime a prescindere dalla maggiore o minore rilevanza che esse rivestono.

Il modello piramidale di Carroll non è l'unico merito dello studioso il quale a partire dalla fine degli anni '70 dà vita al concetto di "*Corporate Social Performance*" o meglio conosciuto con l'acronimo di CSP.

La Corporate Social Performance secondo l'autore deve essere considerata come l'integrazione di tre dimensioni, quali:

- Corporate social responsibility
- Corporate social responsiveness
- Social issues

La loro interazione rende il modello assolutamente interessante.

La CSP non si concentra tanto sul comportamento- risultato quanto piuttosto sul processo e sui metodi con i quali l'impresa identifica i propri obiettivi e risolve dilemmi etici per coniugare gli interessi degli stakeholder con quelli della stessa impresa (Jones, 1980): in tal senso la CSP viene intesa come un "processo" segnando il passaggio dalla concezione classica di responsabilità sociale a quella più moderna.

Anche Sethi nel 1979, sulla scia di Carroll, fornisce il proprio pensiero sulla Corporate Social Performance.

Lo studioso distingue tre livelli su cui si fonda la CSP, in particolare:

- Social obligation
- Social responsiveness
- Social responsibility

Altri autori hanno fornito una propria definizione del concetto di CSP, integrando ed ampliando il significato originario attribuitogli da Carroll.

Donna J. Wood nel 1991 definisce la CPS come: *“una configurazione aziendale di principi di responsabilità sociale, processi di responsabilità sociale e di politiche, programmi e altri risultati osservabili collegati alle relazioni sociali dell’impresa”*.

Per Drucker invece è possibile rilevare una relazione tra il concetto della Corporate Social Performance con le performance finanziarie dell’impresa.

In particolare, egli sostiene che la *“la vera responsabilità delle imprese è rappresentata dal trasformare un problema sociale in opportunità e vantaggi economici, in capacità produttiva, in competenze umane, in posti di lavoro ben retribuiti ed, infine, in ricchezza”*.

L’idea alla base di questo pensiero è che la responsabilità sociale e la profittabilità del business sono compatibili e soprattutto che le imprese dovrebbero per questo convertire la propria CSR in opportunità.

In tal senso sempre più la CSR risulta fondamentale per l’azienda assumendo rilevanza strategica e determinando così il successo o meno delle sue attività.

Il legame tra responsabilità sociale, strategia e performance può essere dimostrato dagli studi, dalle ricerche e dai risultati aziendali conseguiti, i quali provano empiricamente tale correlazione.

Nel seguente paragrafo verrà spiegata nel dettaglio la rilevanza strategica della CSR a partire già dal contributo di Porter.

4. CSR e vantaggio competitivo

Un approccio innovativo al tema della CSR è fornito da Micheal Porter e Mark Kramer che hanno contribuito a determinare l’ennesima evoluzione del concetto di responsabilità sociale.

Il pensiero di fondo dei due studiosi, critica fortemente l'approccio dominante fino ad allora riconosciuto secondo cui gli obiettivi del business sono distinti da quelli della società.

La nuova concezione di Porter e Kramer capovolge questo filone puntando tutto sulla relazione di interdipendenza che lega l'impresa alla società presupposto fondamentale per raggiungere il benessere sociale.

Secondo i due autori, infatti *“una società sana dà luogo a una domanda crescente di business, man mano che un maggior numero di bisogni viene soddisfatto e che le aspirazioni crescono. Qualunque impresa persegua i propri fini a spese della società in cui opera scoprirà che il successo di cui gode è illusorio e, in fin dei conti, temporaneo. Allo stesso modo, una società sana ha bisogno di imprese di successo. Nessuna iniziativa sociale può eguagliare il settore del business quando si tratta di creare i posti di lavoro, la ricchezza e l'innovazione che migliorano progressivamente gli standard di vita”* (M. Porter, M. Kramer, 2007).

L'interdipendenza tra le imprese e la società civile viene a concretizzarsi con il seguente meccanismo:

- Le imprese prelevano dal sistema competitivo delle risorse (economiche, sociali, ambientali) per svolgere la propria attività;
- Le medesime imprese, al termine del processo produttivo restituiscono valore (economico, sociale e ambientale) al sistema competitivo:
- Il processo ricomincia con un nuovo prelievo: se l'impresa ha reso al contesto competitivo un valore aggiunto superiore rispetto a quello che ha prelevato, sarà la stessa impresa a goderne reintroducendo tali nuove risorse nel proprio processo produttivo.

Il vantaggio di tale legame permette di superare la tradizionale contrapposizione tra gli obiettivi di business e i valori sociali al fine di perseguire un valore condiviso, unico e inseparabile per l'azienda.

La questione sociale in tal senso diviene sempre più aspetto dominante all'interno della strategia aziendale tanto che Porter e Kramer sostituiscono l'espressione di responsabilità sociale delle imprese con "*Integrazione Sociale delle Imprese*".

La correlazione tra strategia, CSR e risultati economici è diventata ormai una "filosofia" ossia la principale linea guida adottata non solo dai grandi colossi multinazionali ma anche da imprese con dimensioni più modeste.

Si tratta di aziende che hanno deciso di essere socialmente responsabili, ponendo al centro delle proprie scelte, i valori di natura etica, sociale e ambientale nell'ottica della sostenibilità, dell'innovazione e del miglioramento continuo senza trascurare gli aspetti economici.

È possibile coniugare così facendo il progresso sociale con il miglioramento della competitività e produttività, stimolando l'innovazione, il clima aziendale, le relazioni interne ed esterne all'azienda e la reputazione di quest'ultima.

L'integrazione delle questioni etiche, sociali ed ambientali nel finalismo aziendale comporta una coerente e correlata configurazione di valori, missione e strategie aziendali.

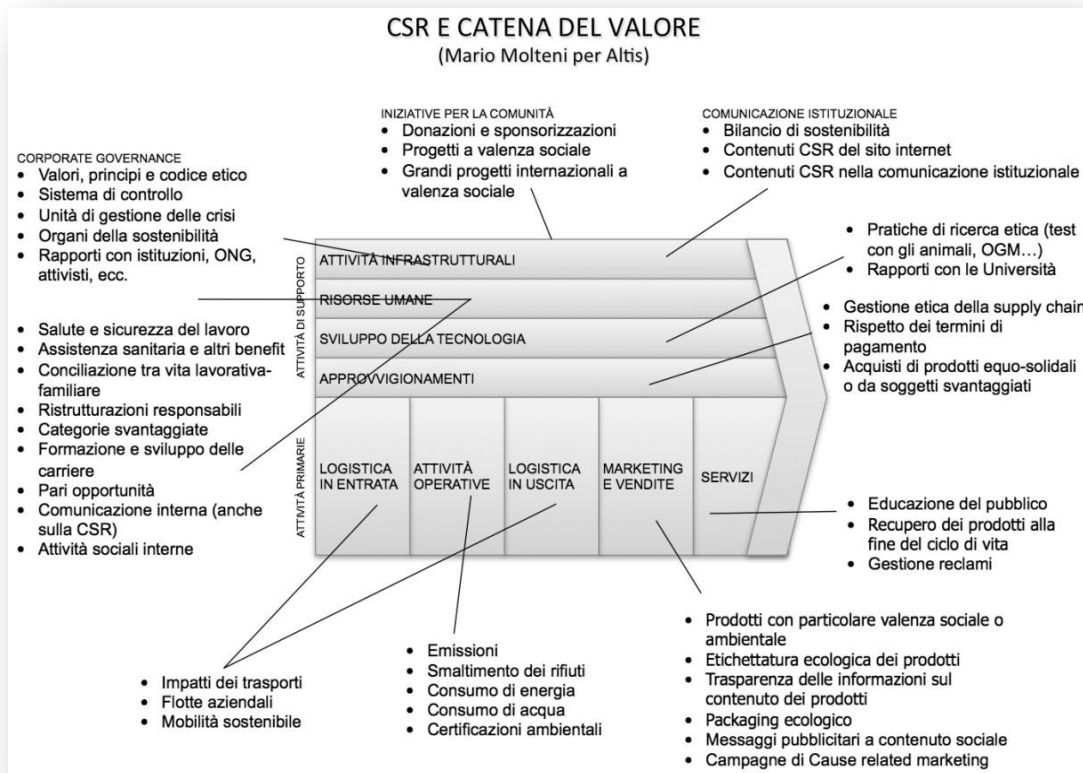
Ciò determina che i fini aziendali siano definiti, non solo in termini economici legati alla massimizzazione del profitto, ma anche nel rispetto del benessere sociale e ambientale, tutela dei lavoratori, aumento del progresso e cultura aziendale basata sulla correttezza etica.

L'attenzione o meno alla CSR è una scelta che deve essere posta in maniera primaria nel momento della configurazione dell'identità aziendale.

I vertici aziendali devono decidere se attribuire maggior rilievo ad aspetti precedentemente ritenuti in scarsa considerazione o del tutto inesistenti e che a lungo andare consentono alle aziende di ottenere nel lungo periodo un vantaggio competitivo e quindi garantire il successo.

A tal proposito viene riprodotta la "*catena del valore sociale*" di Porter.

Figura n°3 - *La catena del valore sociale di Porter*



Fonte: www.social-qualitative.com

Si tratta di uno strumento che permette di individuare quali sono i processi aziendali sui quali puntare al fine di massimizzare il valore economico e sociale di impresa.

E' compito dei manager, degli amministratori e dell'Alta Direzione, riuscire ad individuare quali sono le aree di azione, o per meglio dire, le attività che presentano maggior valore strategico utile sia per l'impresa che per la società.

2. CAPITOLO: LA RILEVANZA STRATEGICA DELLA CSR

1. La responsabilità sociale come leva strategica

La scelta di orientarsi verso comportamenti socialmente responsabili racchiude in sé un alto livello morale, in quanto chi fa impresa sceglie di prestare attenzione a tematiche che vanno al di là della sola massimizzazione del valore economico.

Il tema della responsabilità sociale è stato, come si è visto, trascurato in passato soprattutto da quelle realtà che hanno fatto della massimizzazione del profitto il loro obiettivo primario.

Nel momento in cui l'attenzione si è spostata sempre più dalla prospettiva degli shareholders nota ai tempi di Friedman a quella più ampia di stakeholders tipica dei giorni nostri, si sono innescate delle fasi di tensioni strategica (Canziani, 1984) che meritano di essere menzionate in questo capitolo.

In particolare, nel momento in cui l'attenzione si è spostata verso la soddisfazione degli interessi dal singolo individuo ad un numero più ampio di interlocutori, è sorta l'esigenza di agire anche sull'identità aziendale.

Si è reso necessario, pertanto, operare una rimodulazione all'interno delle aziende che ha visto un cambiamento esteso ai fini, agli obiettivi, alla struttura organizzativa, al modello gestionale e al sistema di relazioni tra azienda e ambiente.

Sono nate in tal senso le premesse per apportare un cambiamento strategico con la definizione di nuove norme comportamentali e decisionali orientate sul concetto di CSR.

Il fabbisogno di integrare le questioni etiche, sociali ed ambientali all'interno di un'unica strategia aziendale rappresenta un importante aspetto che merita di essere analizzato nel dettaglio.

Gli studi condotti hanno infatti provato come siano aumentate le imprese che scelgono di fare della responsabilità sociale non solo un semplice orientamento da seguire ma una vera e propria strategia aziendale volta al raggiungimento del successo.

Si tratta di aziende che hanno deciso di essere socialmente responsabili, ponendo al centro delle proprie scelte, i valori di natura etica, sociale ed ambientale nell'ottica della sostenibilità, dell'innovazione e del miglioramento continuo senza trascurare gli aspetti economici.

La maggiore attenzione riservata a tali aspetti fa sì che il management si impegni nell'adottare strategie ad hoc ossia strategie responsabili con l'intento di coniugare, al tempo stesso, il progresso sociale con il miglioramento della competitività e della produttività aziendale.

Le organizzazioni devono in tal senso delineare strategie aziendali la cui *value proposition* sia socialmente valida e fortemente innovativa, al fine di far conciliare gli interessi del management con quelli degli stakeholders, in modo da massimizzare il profitto e accrescere il proprio vantaggio competitivo rispetto le altre aziende concorrenti.

La CSR raggiunge la massima valenza strategica quando l'impatto sociale diventa parte integrante della stessa strategia d'impresa, ossia quando le aziende che hanno deciso di essere socialmente responsabili si attivano a prestare maggiore attenzione ad aspetti spesso trascurati dalle dirette rivali.

È necessario che la questione sociale vada posta in maniera prioritaria al momento della configurazione dell'identità aziendale in modo da definire l'orientamento strategico di fondo.

I vertici aziendali sono chiamati dunque ad attribuire maggiore rilievo ad aspetti sociali ritenuti precedentemente di scarsa considerazione o del tutto assenti ma che invece oggi risultano determinanti e che meritano di essere analizzati.

L'integrazione della CSR nella strategia aziendale può variare da azienda ad azienda.

Il grado di interesse che le imprese mostrano con riferimento alla responsabilità sociale può essere identificata dalla presenza in azienda di uno dei seguenti elementi:

- Un sistema di incentivi che faccia riferimento ad obiettivi socio-ambientali, a dimostrazione che il management è valutato non soltanto sulle performance economiche ma anche in base a parametri di sostenibilità;
- L'adozione di una politica di CSR, a testimonianza dell'importanza che tali tematiche rivestono per l'azienda;
- Un'idea-guida sulla CSR, intesa come una conferma che in azienda la responsabilità socio-ambientale svolge un ruolo attivo nella definizione di un indirizzo programmatico;
- Un progetto di punta connesso alla CSR, come la dimostrazione pratica più evidente che la CSR è utilizzata come leva strategica.

I diversi livelli di sviluppo delle politiche sociali all'interno delle aziende possono essere meglio analizzate nei paragrafi successivi dove si farà riferimento a due importanti modelli:

- *Il modello che evidenzia di stadi di sviluppo della CSR*
- *Il modello di orientamento sociale per le imprese italiane*

1.1. Gli stadi di sviluppo della CSR

L'importanza attribuita alla CSR non viene interpretata da tutte le aziende allo stesso modo.

È discrezione delle aziende attuare politiche più o meno responsabili a seconda della filosofia aziendale a cui esse si ispirano.

Grazie al “*Modello degli stadi di sviluppo della CSR*” è possibile evidenziare i diversi livelli di sviluppo della CSR.

In particolare il modello elaborato da Monteni individua cinque situazioni differenti, ognuna delle quali si caratterizza per una diversa attenzione rivolta alla responsabilità sociale.

Gli aspetti che più di tutti contribuiscono a differenziare la presenza della CSR nelle organizzazioni sono: il grado di integrazione nella Corporate Strategy, il tempo, la figura del management che con le sue idee può indirizzare l'azienda verso comportamenti più o meno responsabili.

A tal proposito, possiamo distinguere:

1. CSR informale

Nel primo stadio si fa riferimento alla CSR informale in cui si sottolinea come nella vita quotidiana delle imprese il problema della CSR non venga posto come un processo formalizzato. L'azienda si limita a:

- Misure a favore dei dipendenti;
- Iniziative non sistematiche a favore della comunità;
- Azioni per la tutela dell'ambiente.

2. CSR corrente

Il passaggio verso la fase successiva ossia alla CSR corrente è di solito indotta dalla presa di coscienza da parte dei vertici aziendali della ineluttabilità del tema della CSR.

Questa nuova consapevolezza è spesso favorita dalle crescenti pressioni operate da soggetti esterni, dai riconoscimenti attribuiti alle politiche socio-ambientali dei principali concorrenti, dalle prese di posizione dei lavoratori e dei loro rappresentanti, dall'opera di sensibilizzazione messa in atto dai manager particolarmente attenti a questi temi.

In tale fase le imprese iniziano a cimentarsi in alcune azioni classiche ossia tipiche della CSR.

Si rende necessario:

- La creazione del codice etico, come documento ufficiale per la definizione dei valori su cui si fonda l'impresa e la dichiarazione delle responsabilità verso ciascuna categoria di stakeholder;
- L'elaborazione del bilancio sociale o di sostenibilità,

- Il conseguimento di forme di certificazione dei sistemi di gestione ambientale, di sicurezza e anche alla correttezza al lavoro dei comportamenti aziendali, con particolare riferimento al lavoro sia svolto internamente, sia effettuato lungo tutta la catena di fornitura;
- La realizzazione di campagne di marketing con riferimento al sociale.

3. *CSR sistematica*

Al terzo stadio, il top management di un'impresa ha il compito di rendere sistematico l'impegno verso la CSR.

Si parla in questo caso di CSR sistematica e riguarda quelle imprese operanti in più business e in più aree geografiche: in tal senso si tratta di affrontare i problemi e le opportunità di ordine socio-ambientale relativi a ciascun business e problemi connessi alla molteplicità dei paesi in cui opera l'impresa.

La volontà di attuare un approccio di questo tipo deve dunque da un lato far fronte a tutte le diversità e aspetti tipici di ogni contesto e dall'altra trovare un filo conduttore in grado di assicurare un'identità unitaria all'impresa e al suo orientamento sociale.

4. *CSR innovativa*

Si parla invece di *CSR innovativa* nota anche come fase di “*creatività socio-competitiva*” quando la CSR si spinge al di là degli obblighi di legge e del livello di tutela degli interessi degli stakeholders garantendo un elevato livello di tutela dei diritti così come imposto dalle norme vigenti.

In tale accezione la CSR mira a soluzioni più innovative atte a soddisfare in misura sempre maggiore le attese al fine di rendere tali soluzioni un fattore di sviluppo del vantaggio aziendale.

5. *CSR dominante*

Con il raggiungimento del quinto stadio ossia *CSR dominante* si può dire ultimato il percorso di integrazione della CSR nella Corporate Strategy.

In questo caso le imprese fanno della responsabilità sociale il “*core*” della propria identità, il criterio alla base del quale vengono prese tutte le decisioni che riguardano l’azienda diventando così il perno centrale di tutte le sue attività.

La CSR rappresenta in tal senso il tratto dominante della cultura aziendale.

1.2. Il Modello di orientamento sociale per le imprese italiane

Una volta esaminati i diversi stadi di sviluppo della CSR è opportuno far riferimento al contesto italiano.

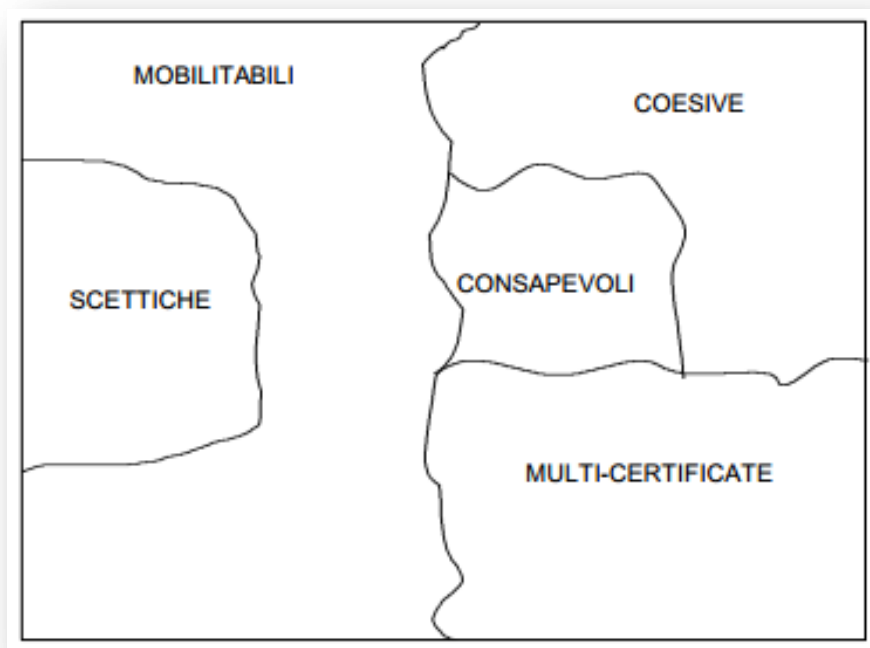
Monteni e Lucchini (2004) hanno proposto uno schema in cui è possibile individuare cinque diverse tipologie di imprese italiane, ciascuno dei quali si caratterizza per un diverso orientamento nei confronti della CSR.

In particolare, tale modello è costituito da due dimensioni:

- Asse orizzontale che indica l’intensità del fenomeno (assunzione di comportamenti socialmente responsabili)
- Asse verticale che tiene conto invece degli aspetti qualitativi legati alle pratiche e ai comportamenti aziendali.

Dall’incrocio delle due variabile è possibile, come mostra la figura n°4, distinguere le seguenti aziende:

Figura n°4 – *La mappa dei comportamenti in tema di CSR nelle imprese italiane*



Fonte: I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane - UNIONCAMERE

1. Le imprese coesive

Sono quelle organizzazioni che fanno della CSR un tratto caratteristico della propria cultura rientrando così nei piani strategici aziendali.

L'attenzione verso gli stakeholders, sia interni che esterni, è tale che vede le aziende impegnarsi in una moltitudine di iniziative:

- Misure volte al coinvolgimento e alla valorizzazione del personale (incontri periodici per illustrare gli obiettivi e i risultati ottenuti, presenza di strumenti per la comunicazione interna, attività di formazione, assistenza sanitaria integrativa);
- Realizzazione di prodotti dotati di una particolare valenza sociale;
- Interventi nei confronti della comunità (donazioni, sponsorizzazioni, pubblicità con messaggi di natura sociale, campagne di marketing abbinate a una causa sociale);
- Iniziative a favore del commercio equo e solidale;
- Coinvolgimento del personale in forme di volontariato negli orario di lavoro;
- Elaborazione di documenti, quali il bilancio sociale e il codice etico.

Le imprese coesive sono essenzialmente di media e grande dimensione. Appartengono prevalentemente a settori quali:

- Credito- assicurazione
- Servizi alla persona
- Costruzioni

Quanto alle aree geografiche, non si registrano profonde differenze, anche se emerge una maggiore presenza di tali imprese in Lombardia e nel Nord-Est, nonché in Emilia-Romagna e in Toscana.

2. Le imprese multi-certificate

A differenza delle imprese coesive, in cui la CSR è parte integrante della cultura d'impresa, queste aziende si caratterizzano per essere più interessate al rispetto delle forme procedurali che garantiscono un notevole ritorno d'immagine.

Si tratta di aziende che richiedono attestati/certificazioni ai propri fornitori, dimostrando in questo modo la concreta adozione di politiche di CSR e, nello stesso tempo, ricevono richieste di certificazioni da parte dei propri clienti.

Tali imprese assumono varie dimensioni ma si tratta per lo più di aziende di medio-grandi realtà che operano nei seguenti settori:

- Agroalimentare
- Manifatturiero
- Trasporti

3. Le imprese consapevoli

Le imprese consapevoli sono costituite prevalentemente da aziende di medie dimensioni che pur avendo una conoscenza abbastanza completa degli strumenti e delle prassi della CSR, non ne fanno seguire un'azione altrettanto intensa.

Si collocano a metà tra le imprese coesive e quelle multi-certificate.

Esse risultano essere meno sensibili e meno orientate ad incorporare la responsabilità sociale nel proprio disegno di sviluppo, limitandosi così ad un numero più ridotto di iniziative responsabili.

4. Le imprese mobilitabili

Si tratta prevalentemente di aziende di piccole e piccolissime dimensioni accomunate da una posizione tendenzialmente passiva nei confronti delle questioni tipiche della CSR.

Ciò non esclude talvolta l'adozione di iniziative di tipo informale e non sistemico rivolto a soddisfare le attese di collaboratori e del territorio.

5. Le imprese scettiche

Sono aziende di piccole e piccolissime dimensioni che conoscono assai poco i temi della CSR e che per definizione si preannunciano diffidenti ad ogni iniziativa volta a promuovere l'assunzione di tali attività.

La responsabilità sociale in questo caso non rientra nella cultura aziendale tale per cui vengono attivate in maniera sporadica iniziative volontarie per soddisfare le attese degli stakeholders.

1.3. I meccanismi di incentivazione

Con la specificazione delle diverse tipologie di imprese che in Italia si dedicano in maniera più o meno ampia alle politiche sociali, è utile ora esaminare l'adozione di eventuali piani di incentivazione volti a diffondere la cultura della CSR lì dove essa non risulta essere contemplata in maniera sostanziale.

I soggetti che possono contribuire a fornire un impulso in tal senso sono vari:

- Associazioni di categoria;
- Soggetti alla guida dei distretti industriali;
- Camere di commercio;
- Industria;

- Artigianato e agricoltura;
- Enti locali;
- Governo.

Nel caso delle imprese coesive eventuali forme di incentivazione sono praticamente superflue.

Come già definito in precedenza, si tratta di aziende che fanno della responsabilità sociale il tratto peculiare del proprio patrimonio genetico e della propria strategia quindi l'adozione di ulteriori iniziative volte alla responsabilità sociale risultano essere prive di senso.

Discorso diverso vale per le imprese multi- certificate. L'adozione di politiche di incentivazione costituisce un fattore di accelerazione di un cammino già intrapreso teso ad agevolare l'attenzione dell'impresa agli aspetti sociali.

Per le imprese consapevoli, invece, la presenza di forme di incentivazione sembrerebbe essere di dubbia rilevanza.

Per queste imprese ciò che potrebbe indurre a superare una certa reticenza verso politiche sociali sarebbe sicuramente più efficace un cambiamento di atteggiamento da parte dell'azienda in seguito ad una sopraggiunta convinzione circa la convenienza economica della CSR o la volontà di uniformarsi ai comportamenti dei concorrenti.

Discorso diverso vale per le imprese mobilitabili: esse sono le più sensibili alle politiche di incentivazione il cui intento è quello di diffondere una maggiore cultura legata alla responsabilità sociale.

Si tratta di azioni volte ad avvicinare tali imprese ai temi della CSR mostrando la convenienza economica legata all'adozione di comportamenti responsabili.

Infine, per quanto riguarda le imprese scettiche va sottolineato come la resistenza di natura culturale si mostri come la più dura da vincere.

Per definizione, infatti, tali realtà si preannunciano diffidenti ad iniziative volte a promuovere l'assunzione di una più ampia responsabilità sociale, i cui piani di incentivazione esulano completamente dalle politiche aziendali.

2. La convenienza economica della CSR

I primi studi empirici volti ad indagare in modo sistematico la correlazione tra orientamento sociale e performance economiche risalgono all'inizio degli anni '70.

Proprio in quegli anni, infatti, l'attenzione verso tali tematiche è cresciuta sempre più per poi esplodere negli anni '90 e diventare oggi uno dei dibattiti più accesi in materia economica- aziendale.

L'impatto che la CSR ha sulla strategia aziendale, la sua rilevanza, i benefici che essa comporta in termini di rafforzamento del vantaggio competitivo e i relativi costi rappresentato un interrogativo a cui gli studiosi di management hanno cercato di rispondere negli ultimi anni.

Si tratta in particolare di analizzare i pro e i contro che l'azienda socialmente responsabile si trova a gestire, specificando nel dettaglio quali sono i vantaggi e gli svantaggi che l'orientamento alla CSR comporta.

Un tale investimento se non realizzato con la giusta maturità o nei casi opportuni può presentarsi deleteria per l'azienda stessa.

Quando si decide di adottare politiche legate alla responsabilità sociale si deve in primis valutare attentamente il contesto in cui l'impresa opera per poi considerare la convenienza o meno di una tale prospettiva.

Non a caso l'adozione di strategie volte alla CSR, se integrate coerentemente nell'azienda, possono essere percepite molto più di un costo, di una costrizione o di un gesto caritatevole.

In molti altri casi invece, se l'azienda non è pronta ad assumere un tale impegno, un investimento così importante può produrre effetti negativi.

Dalla combinazione benefici/ costi possono nascere diverse situazioni in base alle quali è possibile stabilire la maggiore o minore convenienza nell'adottare politiche CSR all'interno delle aziende.

In particolare sono quattro le possibili alternative individuabili:

1. Situazione in cui i benefici > costi

In questo primo caso l'impegno sociale si preannuncia conveniente sotto il profilo economico, in quanto i benefici risultano essere superiori ai costi.

In tal senso si parla di "*investimento sociale*": viene utilizzato il termine investimento per sottolineare l'esistenza di un ritorno economico mentre l'utilizzo dell'accezione sociale vuole intendere l'orientamento al quale l'azienda si rivolge.

Per l'azienda avviare attività socialmente responsabile, in questo caso, non può che risultare vantaggioso in termini di performance positive.

2. Situazioni in cui i benefici < costi

Nettamente opposta è invece la situazione in cui l'adozione di comportamenti responsabili comportano costi superiori ai ricavi.

Intraprendere un simile percorso costituirebbe uno svantaggio e non un'opportunità per l'azienda in quanto i costi connessi all'impegno sociale si presentano ingenti ed immediati a fronte di benefici limitati ed incerti nel tempo (Vance, 1975 – Bragdon, Marlini, 1972).

3. Situazioni incerta

Il terzo caso rappresenta una situazione di incertezza. L'adozione da parte dell'impresa di comportamenti orientati alla CSR non è detto che siano vantaggiosi in quanto i benefici non sono facilmente stimabili.

Non è possibile in questa situazione dare un giudizio di convenienza. E' discrezione del management prendere opportune decisioni.

4. Convenienza fino una certa soglia

La quarta ed ultima situazione è quella che identifica una forma da U rovesciata.

L'assunzione di istanze sociali ed ambientali si prospetta come conveniente economicamente fino ad una certa soglia, oltre la quale i costi cominciano ad essere superiori dei benefici (Ullmann, 1985).

In questo caso è opportuno che il management vaglia attentamente la possibilità di avviare attività di CSR in quanto la possibilità di trarre vantaggio nei primi anni è conseguentemente annullata dai rilevanti costi che seguono successivamente.

È consigliabile in questa situazione che l'azienda non intraprenda alcun tipo di attività strategica orientata in tal senso.

Per valutare effettivamente la convenienza economica della CSR si fa riferimento ad una serie di indicatori:

- Indicatori di redditività (ROE, ROA, ROS);
- Indicatori del rischio connesso alla struttura finanziaria (misurati mediante il grado di indebitamento, gli indici di liquidità);
- Indicatori delle performance del titolo di mercato borsistico (qualora si tratti di aziende quotate);
- Indicatori che pongono in relazione performance del titolo e valori contabili (Price/Earning, Price/ Book Value).

La rilevazione della convenienza economica della CSR tiene conto di un arco temporale molto variabile: si va da casi in cui l'orizzonte temporale è di uno o due anni, a periodi di cinque anni fino a raggiungere in certi casi l'arco decennale.

E' a discrezione dell'azienda decidere la modalità più idonea al proprio business.

In seguito verranno riportati nello specifico i benefici e i costi che contribuiscono a garantire il successo o l'insuccesso delle strategie sociali interne alle aziende e stabilire così la convenienza delle politiche legate alla CSR.

2.1. I benefici della CSR per l'azienda

È compito dei manager riuscire a conciliare l'intento economico, ossia la massimizzazione del profitto e l'adozione di una strategia basata sulla CSR.

È possibile difatti dimostrare come l'adozione di comportamenti socialmente responsabili possano implicare vantaggi di natura economica attraverso il raggiungimento di opportuni benefici.

Affinché la CSR miri al raggiungimento del successo attraverso il conseguimento di performance soddisfacenti è necessario il rispetto dei seguenti aspetti della strategia aziendale:

1. *Centralità*: le politiche e i programmi di CSR devono guadagnare una posizione rilevante all'interno della missione e degli obiettivi generali aziendali;

2. *Specificità*: il perseguimento del vantaggio competitivo deve essere attuato anche tramite la gestione delle variabili etiche e sociali;

3. *Pro attività*: le problematiche sociali e i connessi fattori di rischio devono essere prevenuti e anticipati mediante l'inserimento nell'attività di pianificazione aziendale di politiche e programmi in tema di CSR;

4. *Volontarietà*: le scelte relative alle dinamiche della CSR sono condizionate dall'ampiezza discrezionale del sistema decisionale aziendale. Pertanto è necessario che il vertice stimoli su base volontaria le iniziative che vanno oltre il rispetto dei vincoli di legge;

5. *Visibilità*: la diffusione di informazioni e notizie relative all'azienda determina il grado di visibilità. Con riferimento alla responsabilità sociale, un elevato grado di visibilità delle politiche attualizzate restituisce prevalentemente un impatto strategico positivo, perché permette di trasferire l'immagine di azienda affidabile ed attenta agli interessi degli stakeholders, sia in condizioni favorevoli sia in situazioni di difficoltà.

La difficoltà di misurazione e la presenza di risorse immateriali e quindi di *intangibles*, comporta una serie di complicità inerenti la rilevazione dei vantaggi da quantificare in maniera precisa sottoforma di contributo/valore.

Il problema principale riguarda soprattutto gli intangibili: con tale termine si identificano “*i beni di natura immateriale (perciò distinti dalle risorse fisiche e da quelle monetarie), di cui l’azienda detiene il possesso diretto o le potenzialità di accesso, e che costituiscono fonti di valore, in quanto sono in grado di contribuire in futuro alla generazione di flussi di reddito e, nel caso delle imprese quotate, all’incremento dei valori di borsa*” (Intellectual Capital Sweden).

In particolare, i vantaggi legati a comportamenti socialmente responsabili più significativi sono:

1. Miglioramento della gestione dei rischi

L’impresa che sceglie di adottare comportamenti che integrano l’attenzione verso istanze sociali ed ambientali all’interno di tutti i processi aziendali è pressoché costretta a un continuo e sistematico controllo dei processi stessi.

In particolare tali comportamenti consentono di prevenire:

- Rischi di eventi catastrofici: per essi si intendono disastri ecologici e scandali sociali che possono incidere negativamente sull’immagine e la reputazione dell’impresa, portando i consumatori a rivolgersi presso la concorrenza.

- Rischi legati al luogo di lavoro: in particolare, si fa riferimento agli infortuni su luogo di lavoro. L’adozione di comportamenti che vadano oltre il rispetto degli obblighi di legge possono garantire una riduzione del rischio sul luogo di lavoro, comportando una conseguente riduzione dei costi assicurativi nonché dei costi legati ad eventuali risarcimento e alla sostituzione dei dipendenti infortunati.

2. Miglioramenti della performance finanziaria

Il legame tra CSR e miglioramento della performance finanziaria appare possibile se si riesce a dimostrare che l'adozione di comportamenti socialmente responsabili migliorino i risultati aziendali, in quanto questo si ripercuote sui dividendi e sul valore della azioni.

In particolare, i benefici della CSR e i conseguenti miglioramenti della performance finanziaria sono essenzialmente da intendersi nel lungo periodo.

3. Riduzione dei costi operativi

L'adozione di politiche orientate alla CSR possono contribuire ad abbattere i costi operativi dell'impresa. Tra questi figurano:

- Iniziative in campo ambientale che permettono di ridurre gli sprechi e migliorare al tempo stesso l'efficienza operativa;
- I programmi finalizzati alla realizzazione di un ambiente di lavoro sano e sereno nell'intento di migliorare il clima lavorativo riducendo il tasso di assenteismo;
- Programmi mirati al miglioramento della qualità che consentono di risparmiare sui costi manifatturieri e su eventuali interventi di assistenza post-vendita.

4. Rafforzamento dell'immagine e della reputazione aziendale

L'assunzione di comportamenti socialmente responsabili consentono di rafforzare l'immagine e migliorare la reputazione dell'impresa in quanto le attività che dimostrano trasparenza, correttezza, comportamenti etici, soddisfazione degli stakeholder, concorrono tutte ad accrescere la fiducia, la reputazione e il consenso attorno all'impresa (Beda, Bodo, 2004).

5. Incremento della produttività e della qualità

L'adozione di comportamenti socialmente responsabili da parte delle aziende possono contribuire ad aumentare la loro produttività e a migliorare al tempo stesso la qualità riducendo gli errori e gli scarti derivanti dall'attività operativa.

6. Aumento della capacità di attrarre e mantenere i dipendenti

Le imprese orientate al sociale risultano attrarre i migliori profili professionali presenti sul mercato, nonché di ridurre il turnover tra i dipendenti.

7. Miglioramento delle relazioni con le pubbliche autorità

L'impresa che dimostra di aver scelto la CSR come propria leva strategica viene sottoposta ad un minor controllo da parte delle autorità nazionali e locali e possono risultare avvantaggiate nei rapporti con gli stessi, forti della fiducia e della correttezza mostrata.

8. Maggiore accesso al credito e minore costo del denaro

Le aziende socialmente responsabili godono di un accesso al credito più facile e ad un costo minore rispetto le imprese concorrenti che invece si contraddistinguono per non adottare comportamenti di tale genere.

2.2. I costi della CSR per l'azienda

I costi riconducibili l'attuazione di politiche responsabili assumono profili molto differenti e allo stesso tempo risultano essere difficilmente misurabili, soprattutto in via preventiva.

Tale problematica si ripercuote nell'incertezza nel quale le decisioni relative alla CSR possono essere assunte.

Prima di analizzare nel dettaglio i costi riconducibili l'adozione di comportamenti socialmente responsabili occorre tener presente alcune ripercussioni negative sulle performance aziendali che possono scaturire da interventi di CSR mal gestiti.

Si tratta in sostanza di investimenti in attività sostenibili mal riusciti che non solo allontanano l'impresa dalla possibilità di ottenere i benefici sperati, ma che possono essere percepiti come ulteriori costi per l'azienda producendo risultati negativi anche rilevanti.

In particolare, i pericoli più diffusi che l'azienda può rischiare di inciampare sono vari.

Conseguenze negative per la reputazione dell'impresa e/o per il marchio è dato, per esempio, dalla percezione da parte del pubblico della natura puramente formale degli interventi inerenti la CSR.

Effetti negativi possono essere causati anche dall'elaborazione di un codice etico senza il coinvolgimento diretto del management o ancora quando quest'ultimo non risulta essere adeguatamente supportato da regole e da un sistema sanzionatorio opportunamente integrato.

Ulteriori aspetti negativi che possono comportare la sfiducia e il risentimento tra i collaboratori e la collettività sono la presenza di un bilancio sociale che non esplicita gli obiettivi strategici e nel quale non figurano le azioni realizzate o da realizzare da parte dell'azienda.

L'adozione di un'iniziativa di natura sociale effettuata in un periodo in cui i risultati reddituali non sono brillanti, può essere anch'essa percepita in maniera negativa dagli azionisti e dai collaboratori, in quanto viene vista come un'attività che mira a distogliere risorse dalle priorità legate alla sopravvivenza e allo sviluppo dell'impresa.

Situazioni svantaggiose per l'adozione di comportamenti socialmente responsabili possono essere inoltre individuati tra i seguenti voci di costo.

1. Investimenti attuati per soddisfare attese di ordine sociale e ambientale

Tali investimenti si ripercuotono sull'incremento delle quote di ammortamento annuali. Si pensi agli investimenti per ridurre le emissioni inquinanti nell'acqua e nell'aria causate da un processo produttivo superiori a quanto previsto dalle leggi vigenti in materia.

2. Incrementi di costi di funzionamento

Sono costi connessi a scelte volte a soddisfare l'esigenze dei dipendenti ai quali vengono offerti servizi aggiuntivi o dai maggiori costi sostenuti per acquistare materie prime, semilavorati o servizi presso fornitori speciali.

3. Impegno di risorse aziendali non monetarie

4. Impegno di una quota del tempo e dell'attenzione dell'alta direzione e dei manager di livello intermedio

L'adozione di politiche sociali "distoglie" tempo ai problemi connessi alle altre attività aziendali cosiddette tradizionali alle quali si era abituati a dedicare maggiore attenzione.

5. Limitazione delle alternative strategiche

Una scelta orientata da criteri sociali limita l'adozione di comportamenti quali:

- Entrare in certe aree di business poiché caratterizzate da processi produttivi inquinanti, da un alto grado di corruzione, da prodotti e servizi giudicati non etici;
- Operare investimenti a fini produttivi e/o commerciali in aree geografiche ritenute incompatibili per motivi politici, culturali e giuridici;
- Stringere alleanze con partner considerati non etici.

3. Gli strumenti della responsabilità sociale d'impresa

Il presupposto per definire gli obiettivi e le strategie aziendali in termini di sostenibilità è che l'orientamento alla responsabilità sociale sia presente effettivamente nei valori, nella visione e nella missione dell'azienda.

Si necessita dunque di un'accurata attività di pianificazione volta ad attuare delle scelte strategiche nel quale emerga chiaramente la posizione che l'azienda intende acquisire e la sua posizione riguardo le tematiche sociali.

I valori aziendali devono pertanto essere coerenti rispetto all'orientamento strategico di fondo che l'azienda individua nella costruzione della propria identità.

Affinché tali valori si plasmino completamente nella cultura e nell'identità dell'azienda, si fa ricorso all'adozione di specifici strumenti.

- Manifesto o carta dei valori
- Il codice etico

- Bilancio sociale

3.1. Manifesto o Carta dei Valori

Il manifesto o carta dei valori è un documento che permette << *di convergere la visione del personale interno e degli stakeholder esterni su come si intende fare l'impresa, ovvero sui valori e sui principi che ispirano la gestione, al di là dei risultati che si ottengono e degli obiettivi* >> (Hinna, 2004).

Tale strumento rappresenta una sorta di dichiarazione pubblica dell'impegno che l'azienda si assume nel perseguire obiettivi etici e socialmente sostenibili nel compimento della missione aziendale.

Costituisce una sorta di raccolta dei “*comandamenti aziendali*” e figura come la parte integrante della *mission statement*, ossia di quel strumento che consente esplicitare la missione aziendale chiarendo a tutti gli stakeholder, e quindi ai dipendenti, fornitori, clienti, concorrenti, istituzioni, come l'azienda intende perseguire il proprio scopo sociale e tenendo presenti quali valori.

Il processo di identificazione, di sintesi e di formazione dei valori che ispirano la cultura dell'azienda è un'operazione complessa che richiede accurate riflessioni.

La rilevazione di tali valori ribadisce l'orientamento verso la responsabilità sociale dell'impresa e l'importanza che le politiche CSR rivestono nella filosofia aziendale.

Il manifesto o carta dei valori si basa sull'esplicitazione dei seguenti principi:

- Centralità della persona e rispetto dei diritti umani;
- Il rispetto e la tutela dell'ambiente e delle risorse naturali;
- La correttezza dei sistemi di gestione con il relativo rispetto di leggi;
- Convenzioni vigenti e principi etici;
- L'impegno costante nella ricerca e nello sviluppo;
- Trasparenza informativa.

Una volta approvato tale strumento diviene a tutti gli effetti un documento importante per l'azienda, rappresenta insomma il “*contratto sociale*” che l'impresa sottoscrive con i suoi stakeholder sia interni che esterni.

3.2. Codice Etico

Il codice etico può definirsi come la “*Carta costituzionale dell'impresa*”(Sacconi, 1997) in quanto rappresenta lo strumento che racchiude i diritti, i doveri e le responsabilità dell'impresa nei confronti degli stakeholders (ABI, 2002).

Tale documento contiene quei principi e quelle norme di comportamento il cui rispetto consente di evitare comportamenti irresponsabili o illeciti da parte di chi opera all'interno o all'esterno dell'azienda e che potrebbero ledere l'immagine e il corretto funzionamento dell'impresa stessa.

In pratica esso è un documento redatto volontariamente dall'impresa: viene realizzato dal top management o da un comitato etico creato ad hoc per esprimere i valori e i principi su cui l'impresa si fonda.

Esso non è altro che la diretta conseguenza del manifesto dei valori.

Il codice etico deve essere infatti coerente rispetto l'insieme dei principi contenuti nella carta dei valori e deve inoltre include i doveri che l'azienda ha nei confronti di azionisti, dipendenti, fornitori, clienti, comunità e tutti gli altri stakeholders.

I primi codici etici risalgono agli anni '50: le corporation americane sono state le prime ad utilizzare un tale strumento che in quegli anni si limitava a definire la filosofia aziendale e poche altre regole.

L'obiettivo dei vertici aziendali era difatti quello di introdurre volontariamente tale documento al fine di prevenire leggi che avrebbero potuto essere introdotte dall'esterno.

Negli anni '80, quasi la totalità delle aziende statunitensi possedeva un codice etico e negli anni successivi, anche a livello europeo, si diffuse questa tendenza.

Ad oggi, tale strumento è divenuto indispensabile anche nel nostro Paese diventando uno dei principali documenti che testimoniano l'impegno di un'impresa verso la CSR.

I motivi che spingono le aziende ad introdurre il codice etico all'interno della propria realtà sono vari:

- Definire le linee guida per una buona convivenza tra i dipendenti;
- Presentare gli standard di condotta e le politiche aziendali;
- Migliorare l'immagine ossia la reputazione dell'azienda sia verso l'interno che l'esterno;
- Contrastare politiche di corruzione e conflitti d'interesse;
- Definire uno standard professionale all'interno dell'impresa.

Per agevolare la redazione del codice etico si sono diffuse numerose linee guide elaborate prevalentemente da organismi internazionali o associazioni di categoria che costituiscono dei punti di riferimento per la corretta elaborazione degli stessi.

Nonostante ciò, la struttura del codice etico può variare da impresa ad impresa, ogni azienda infatti ricorre alla forma che reputa più idonea alla propria filosofia aziendale.

In Generale, la struttura del codice etico risulta essere sviluppato su cinque livelli:

- *Preambolo*: fornisce in primo luogo, una definizione di codice etico, incorpora la missione e la visione etica dell'impresa e un elenco completo degli stakeholder coinvolti nell'impresa;
- *Principi etici dell'impresa*: sono i principi su cui si fonda l'orientamento sociale dell'azienda che tengono conto della salvaguarda dell'ambiente, il legame con il territorio, il rispetto dei diritti dei lavoratori e la tutela dei tutti i portatori di interesse;
- *Norme e standard di comportamento*: esse devono essere formulate solo dopo aver accuratamente identificato ed analizzato le aree critiche nei rapporti con gli stakeholders, cioè le questioni e le situazioni in cui possono manifestarsi casi di opportunismo o di comportamento non etico.

- *Procedure di attuazione e controllo*: contiene una descrizione analitica dei meccanismi e degli organi predisposti dall'organizzazione al fine di attuare, monitorare e diffondere il rispetto e le conformità al codice etico. Gli organi di attuazione e controllo sono: il comitato etico aziendale e *ethics officer*;

- *Sanzioni interne*: per la violazione delle norme del codice etico e dei principi sono di solito previste sanzioni che vanno dal semplice richiamo disciplinare nei casi meno gravi alla sospensione dal lavoro e dalla retribuzione per un certo periodo di tempo, fino ad arrivare al licenziamento dei casi più gravi.

3.3. Bilancio Sociale

Il bilancio sociale è uno strumento volontario e di rendicontazione con cui un'organizzazione si relaziona alle diverse categorie di interlocutori, sia interni che esterni, per dare conto dei risultati, degli effetti e delle ricadute generate con la propria attività imprenditoriale.

<<Si chiama bilancio ma non è un bilancio, racconta dei fatti e non delle cifre, si rivolge a tutta la platea degli stakeholder e non solo agli addetti ai lavori, serve a gestire il consenso e quindi a comunicare ma anche ad ascoltare>>(Hinna, 2004).

Nonostante il sostantivo "*bilancio*" richiami il bilancio d'esercizio esso si presenta completamente differente da quello tradizionale in quanto differisce per strutture, metodologie, finalità ed obbligatorietà.

Con il termine "*sociale*" si sottolinea l'attenzione rivolta a tutti gli stakeholder ossia a tutti i portatori di interesse che gravitano intorno all'attività dell'impresa.

Il bilancio sociale è uno "*strumento di gestione*", in quanto consente di misurare le performance economiche, sociali ed ambientali dell'organizzazione e fornisce, al tempo stesso, informazioni utili volte a migliorare le attività aziendali sotto il profilo etico- sociale.

Tale documento rappresenta anche un efficiente “*strumento di comunicazione*” in quanto consente di rilevare le aspettative, il grado di soddisfazione e di consenso degli stakeholder.

Il particolare, il bilancio sociale è chiamato a svolgere le seguenti finalità:

- Fornire informazioni sulla proprietà dell'impresa;
- Evidenziare le caratteristiche della cultura aziendale comunicando il sistema di valori di riferimento della propria organizzazione;
- Far risaltare l'azienda come organismo utile, operante nel rispetto delle condizioni ambientali e delle aspettative degli interlocutori interni ed esterni;
- Illustrare il valore aggiunto prodotto e la sua distribuzione tra coloro che hanno contribuito al processo produttivo;
- Far conoscere i mezzi impiegati per valorizzare le persone, l'innovazione tecnologica, l'attività di formazione, l'igiene e la sicurezza sul lavoro, la prevenzione dei rischi ambientali.

L'adozione del bilancio sociale comporta per l'azienda una molteplicità di benefici sia interni che esterni.

Per quanto riguarda i benefici interni, il bilancio sociale:

1. Fornisce elementi per migliorare il processo di pianificazione e controllo strategico e processo gestionale in generale;
2. Consente una visione complessiva delle attività dell'organizzazione;
3. È un'occasione per una rilettura e revisione della struttura interna;
4. Contribuisce a promuovere la comunicazione interna;
5. Orienta le risorse umane verso il miglioramento dei risultati;
6. Stimola l'approccio all'innovazione e alla sperimentazione;
7. Fornisce la possibilità di partecipare a gruppi di lavoro intersettoriali;
8. Permette di recuperare informazioni disperse tra i vari uffici, migliora la collaborazione e le sinergie.

Per ciò che interessa invece i benefici esterni, tale strumento:

1. Accresce il livello di corrispondenza tra ciò che l'organizzazione "vuole essere" e come essa viene percepita;
2. È un'operazione di trasparenza e comunicazione;
3. Fornisce una risposta alle attese e alle esigenze conoscitive dei portatori di interesse;
4. Favorisce il confronto con i propri interlocutori, innalzandone il grado di fiducia e di coinvolgimento;
5. È un'opportunità per qualificare le relazioni con la comunità di riferimento e per valorizzare il ruolo sociale dell'organizzazione;
6. Contribuisce a una maggiore visibilità dei progetti e delle iniziative realizzate;
7. Permette di sistemare e rendere più fluibile il flusso di informazioni attraverso cui l'azienda racconta sé stessa e si apre verso l'esterno;
8. Consente di raccogliere elementi utili per rifocalizzare la mission aziendale.

Per ciò che concerne la struttura, secondo il GBS (Gruppo di studio dei principi di redazione del bilancio sociale) il bilancio sociale è composto dalle seguenti parti:

- *Identità aziendale*, contenente un riferimento alla storia dell'impresa, la dichiarazione della missione aziendale, la descrizione dell'assetto istituzionale e organizzativo, le informazioni in merito al disegno strategico, al piano programmatico, alle scelte qualificanti più significative per attuarlo;
- *Rendiconto*, in cui devono essere presenti i dati del Conto economico del bilancio di esercizio e alcuni indicatori gestionali quali gli indici di efficienza e produttività, gli indicatori patrimoniali, gli indici di redditività;
- *Relazione sociale*: in cui vengono esaminati i diversi aspetti dello scambio sociale tra l'impresa e i suoi interlocutori sia interni che esterni, evidenziando al tempo stesso la coerenza delle scelte adottate con i valori etici dichiarati e con le aspettative legittime degli stakeholders;

- *Sistema di rilevazione*: in cui vengono evidenziate le metodologie utilizzate e i relativi risultati ottenuti. Tali dati vengono sottoposti al giudizio dei diversi stakeholders, i quali possono verificare ed eventualmente correggere il programma di gestione;

- *Proposta di miglioramento*: in cui devono essere indicati gli obiettivi e gli orientamenti per la gestione futura, in quanto il fine ultimo di tale strumento è proprio il miglioramento continuo delle performance socio-economiche dell'impresa.

Tutte le grandi aziende socialmente responsabili oggi redigono un bilancio sociale dando prova della trasparenza e correttezza delle attività intraprese.

Nella maggior parte dei casi esso è reso pubblico dalle aziende, su appositi siti web in modo da garantire la piena visibilità a tutti coloro che sono interessati, sia essi membri interni che esterni all'organizzazione.

3. CAPITOLO: LA FIGURA DEL CSR MANAGER

1. Il CSR Manager: una professione emergente

La crescente rilevanza strategica della CSR è la conseguenza di una serie di mutamenti che hanno riguardato aspetti economici e sociali manifestatesi negli ultimi decenni.

Come già evidenziato la responsabilità sociale d'impresa non rappresenta più una semplice variabile o una componente addizionale ma assume sempre più un ruolo strategico all'interno dell'azienda.

La particolare attenzione riservata ad attività in passato considerate di scarso valore ha posto le basi per la nascita di una nuova figura professionale.

La globalizzazione, la maggiore tutela verso gli interessi degli stakeholders, il problema ecologico, il rispetto dei diritti dei lavoratori sono tutte condizioni che hanno reso necessario la presenza di una figura ad hoc all'interno di tutte quelle organizzazioni che hanno deciso di fare della responsabilità sociale la propria filosofia aziendale.

Le imprese socialmente responsabili nell'intento di svolgere in maniera efficiente il proprio impegno verso politiche sostenibili hanno maturato la necessità di adottare all'interno delle proprie strutture persone/unità preposte allo svolgimento di tali tematiche.

Si percepisce quindi la necessità di istituire un soggetto, singolo o collegiale, che si qualifichi come il professionista della CSR e che segua a vario titolo e con differenti modalità e gradi di coinvolgimento le attività di responsabilità sociale.

Nasce così la figura del "*CSR manager*": si tratta di un professionista specializzato che fa della sostenibilità il cuore della propria attività lavorativa divulgando all'interno dell'impresa l'adozione di comportamenti responsabili e sostenibili.

I manuali di management li definiscono come "*la coscienza*" delle aziende, forti dell'impegno che tali professionisti mettono nello svolgere il proprio operato.

Si tratta di una generazione ancora giovane di manager nonché una figura emergente che, vista l'attenzione sempre maggiore rivolta alla CSR negli ultimi anni, merita di essere analizzata in questo capitolo.

Sono soprattutto le grandi aziende a disporre di tali professionisti i quali, in virtù del potere ad essi conferiti dal management e dalla dirigenza, svolgono ruoli più o meno specifici.

Si tratta innanzitutto di manager derivanti da diversi comparti: dalle Risorse Umane alla Comunicazione, dalla Pianificazione e Controllo al Marketing agli Approvvigionamenti.

Questa eterogeneità impedisce di stabilire con chiarezza quale sia lo specifico campo d'intervento di tale figura e l'assenza di competenze ben individuate a monte rende complicato inoltre definire il ruolo dei nuovi manager della responsabilità sociale.

La loro diffusione è un fenomeno che ha avuto inizio attorno al 2000, anno in cui in Italia erano pochissime le imprese ad avere al proprio interno un professionista chiamato ad occuparsi in maniera esclusiva di responsabilità sociale.

Solo tredici anni fa, infatti, il numero di professionisti della CSR ufficialmente riconosciuti era limitato a 5.

Successivamente si è assistito ad un primo sviluppo di tale figura avvenuto attorno agli anni 2002 e 2004 che ha visto tassi di crescita annua superiore al 30%, portando a 33 il numero di aziende al cui interno è ricoperta tale posizione.

Ad oggi il numero dei CSR manager è quadruplicato e secondo le ultime stime le cifre tenderanno ad aumentare negli anni a seguire in virtù della forte rilevanza che tali professionisti rivestono nell'attuale scenario competitivo.

In Italia il ritardo con il quale la figura del CSR manager si è sviluppata è spiegata dalla presenza di un tessuto aziendale caratterizzato per lo più da piccole e medie imprese a conduzione familiare che non sempre aderiscono a comportamenti sostenibili e tanto meno necessitano di una figura professionale specializzata in tali tematiche.

Ad oggi i dati che emergono dalle ricerche empiriche provano come tale tendenza sia cambiata e come anche l'Italia si sia adeguata al contesto internazionale: all'estero i manager della CSR vengono considerati dei *guru* ossia uomini capaci di operare nel rispetto della sostenibilità in qualsiasi business e dunque in grado di conquistarsi la fiducia e il rispetto dei consumatori.

Partendo da tali considerazioni, risulta utile descrivere le funzioni e le diverse tipologie di manager esistenti al fine di avere una panoramica dettagliata di quella che potrebbe essere una nuova professione emergente.

2. I ruoli interpretati del CSR Manager

Per comprendere meglio la figura del CSR manager bisogna definire i ruoli e i vari compiti attribuiti alla nuova figura professionale le cui funzioni dipendono dal potere più o meno ampio che gli viene affidato dal top management.

Se i vertici aziendali decidono di fare della responsabilità sociale un tratto portante della cultura aziendale, allora i CSR manager avranno più potere di intervento: viceversa, se i top management risultano scarsamente interessati alle politiche sociali, il compito principale di tale figura sarà quello di sensibilizzare progressivamente i vertici aziendali nell'adottare comportamenti socialmente responsabili.

La figura del CSR manager, pertanto è chiamata ad interpretare i seguenti ruoli:

1. Sensore di cambiamenti sociali e ambientali

In primo luogo, il CSR manager è considerato come un vero e proprio sensore dei cambiamenti sociali e ambientali.

Tale figura deve focalizzarsi sui fenomeni di settore e, nei momenti di definizione della strategia, mettere a disposizione del top management una sintesi critica delle attese sociali e ambientali rilevanti per l'impresa.

2. Il fattore di coesione del gruppo di persone impegnate nella CSR

Il CSR manager deve con tale funzione assicurare la coesione del gruppo di persone impegnate nella CSR.

Il professionista è quindi chiamato a collaborare con persone provenienti da funzioni aziendali differenti, con competenze, motivazioni e percorsi formativi distanti tra loro il cui fine rimane l'implementazione di percorsi socialmente responsabili.

3. L'esperto delle pratiche della CSR

Come terza funzione, il manager della CSR deve configurarsi come un esperto delle pratiche della CSR.

Tale figura è dotata di competenze tecnico- specialistiche in grado di condurre direttamente la realizzazione di una o più iniziative riconducibili alla CSR.

4. Qualità del lavoro e welfare aziendale

Rientrano in tale categoria tutte le attività organizzate al fine di tutelare il generale benessere dei lavoratori, oltre ai vincoli delle normativa corrente.

5. Allargamento del sistema di corporate governance

Fanno capo a tale funzione tutte quelle iniziative volte a integrare nell'assetto di governo meccanismi per il rispetto degli interessi di tutti gli stakeholders coinvolti in essa.

6. Social and ethical accounting

Tale funzione deve comprendere le attività di raccolta, elaborazione e comunicazione di informazioni relative a performance economiche, sociale ed ambientali.

7. Attività verso la comunità locale

Tale funzione trova principale manifestazione nelle donazioni e nelle attività di matrice filantropica realizzate.

8. Socially responsible investing

Comprende tutte le pratiche e le iniziative volte ad integrare i valori ambientali e sociali nelle decisioni di investimento.

9. Sistemi di gestione ambientale

Riguarda le pratiche volte alla riduzione degli impatti negativi sotto il profilo ecologico delle attività aziendali.

10. Sistemi di gestione etica della filiera di produzione

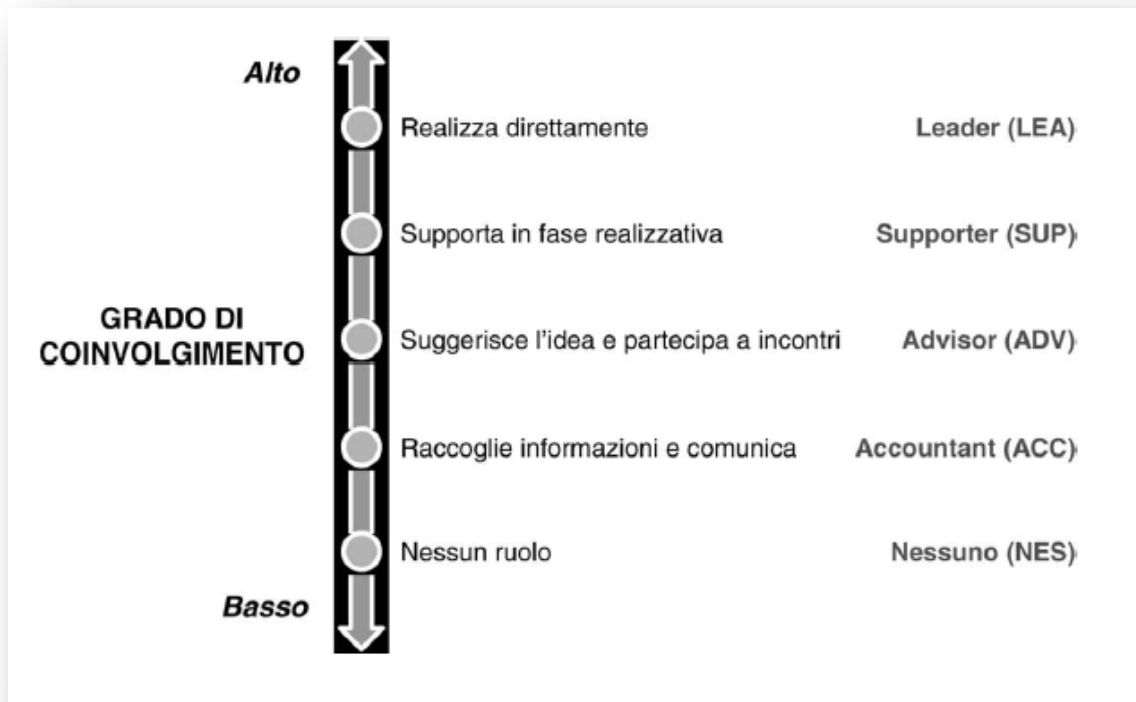
Sono riconducibili tutti i sistemi volti a integrare la dimensione sociale e ambientale nella gestione dei rapporti con i fornitori.

2.1. I diversi livelli di CSR Manager

La figura del CSR manager può assumere diversi livelli di responsabilità sociale in funzione del maggiore o minor grado di coinvolgimento che tale professionista ha nello sviluppare un'iniziativa di CSR e in base alle specifiche mansioni svolte.

Come evidenzia la figura n°5 è possibile distinguere quattro diversi livelli di CSR manager:

Figura n°5 – I diversi livelli di CSR manager



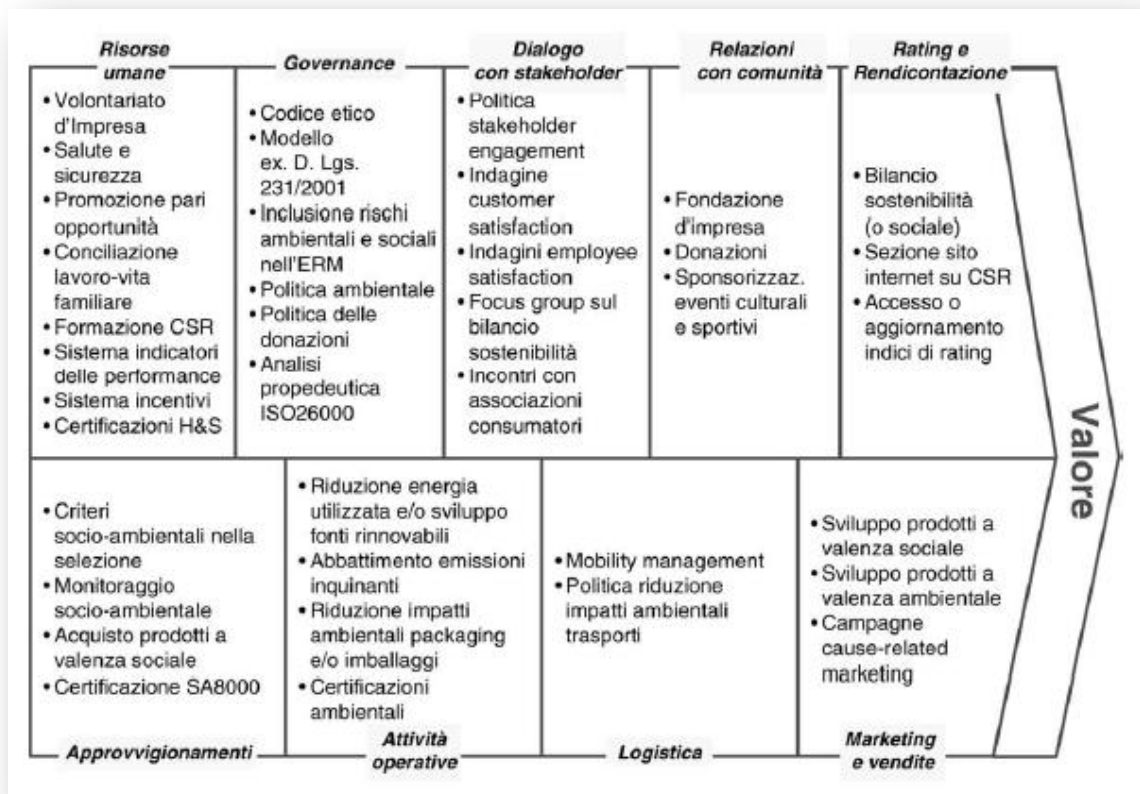
Fonte: CSR Manager Network Italia

Nel dettaglio:

- LEADER: quando il manager della CSR svolge il proprio operato in qualità di responsabile diretto;
- ADVISOR: nel caso in cui il manager promuova un'iniziativa suggerendo l'idea a una o più funzioni che se ne assumono la responsabilità diretta;
- SUPPORTER: il CSR manager, in tal caso, è coinvolto in termini di partecipazione a riunioni o come membro di comitati incaricati di seguire l'iniziativa a vario titolo;
- ACCOUNTANT: quando il CSR manager si limita a raccogliere informazioni sulla pratica realizzata allo scopo di comunicarle internamente o esternamente.

La presenza del CSR manager a vario titolo è testimoniata in moltissime pratiche e funzioni aziendali come si evince dalla figura n°6.

Figura n°6 – La catena del valore della CSR



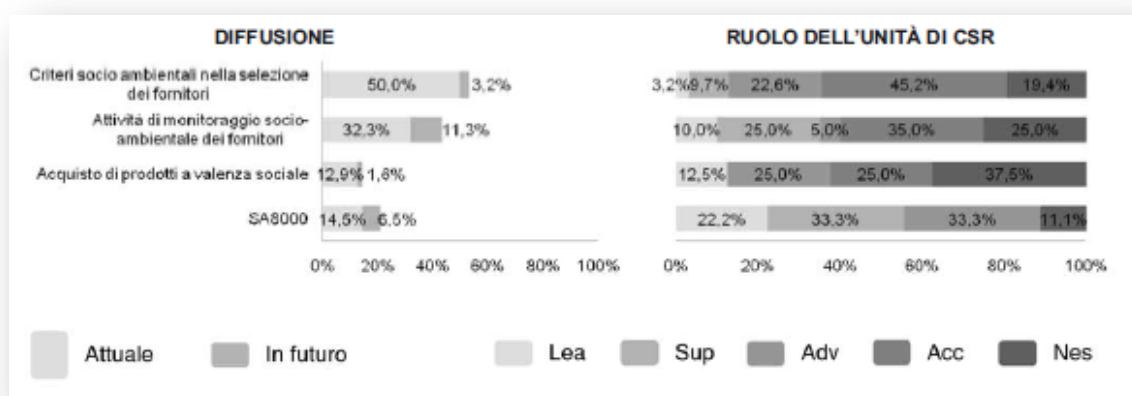
Fonte: CSR Manager Network Italia

1. Attività di approvvigionamento

Quanto al coinvolgimento della CSR nelle attività inerenti gli approvvigionamenti, il ruolo prevalentemente giocato dal manager della responsabilità sociale è quello di accountant.

Risulta abbastanza naturale che in questo ambito la leadership sia limitata a pochi casi in quanto tale attività è generalmente presidiata in maniera diretta dai responsabili tecnici che possiedono competenze specifiche.

Figura n°7 – La diffusione delle pratiche di sostenibilità e il ruolo svolto dall'unità di CSR negli approvvigionamenti



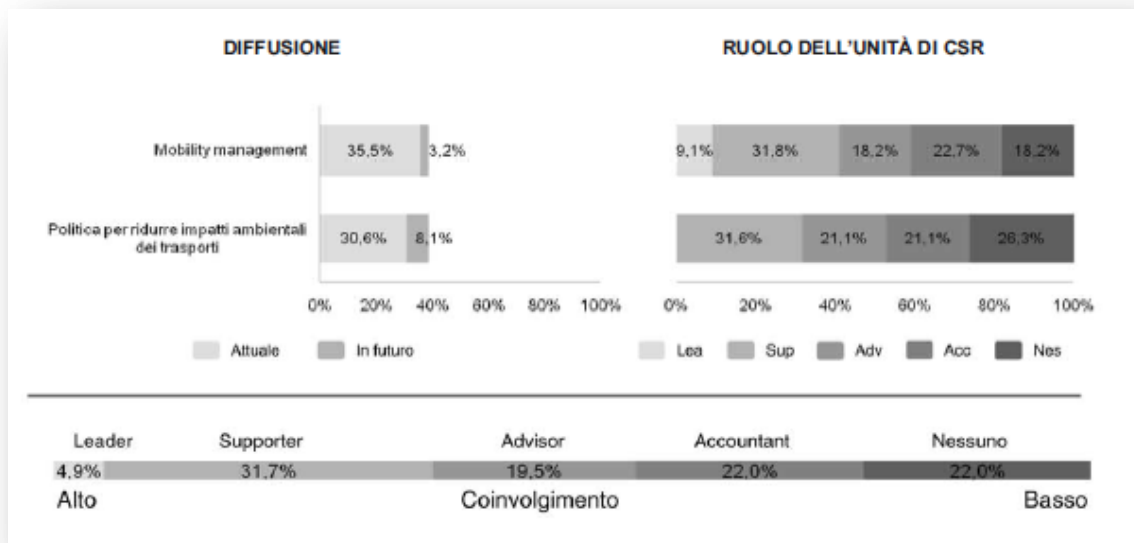
Fonte: CSR Manager Network Italia

1. Attività di logistica

L'unità di CSR si assume la responsabilità diretta di leader in percentuale ridotta e limitatamente alle attività di mobility management.

Come nel caso degli approvvigionamenti appena esaminati, si tratta di problematiche tecniche che non meraviglia che siano affidate in prima battuta ai responsabili di funzione in grado di padroneggiare la materia con competenze professionali specifiche.

Figura n°8 – La diffusione delle pratiche di sostenibilità e il ruolo svolto dell'unità di CSR nella logistica



Fonte: CSR Manager Network Italia

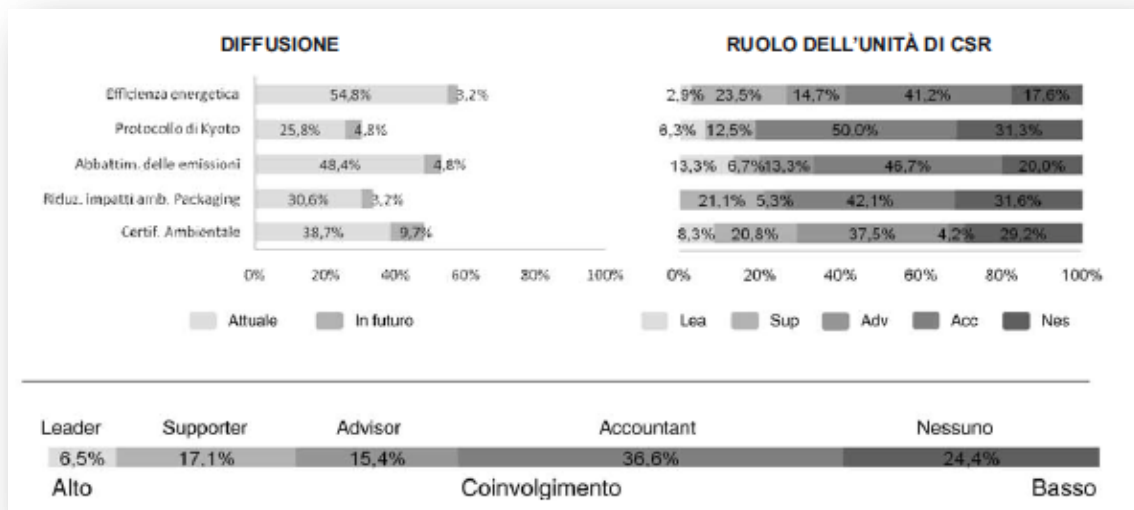
2. Attività operative

In questo caso per il 24,4% dei casi l'unità di CSR non svolge alcun ruolo in questo ambito.

Invece in qualità di accountant tale figura si attiva in maniera particolare nei programmi volti a recuperare efficienza energetica, per le iniziative connesse al Protocollo di Kyoto, per l'abbattimento delle emissioni e per la riduzione del packaging.

Gioca, invece, un ruolo prevalentemente di advisor per le certificazioni ambientali.

Figura n°9 – La diffusione delle pratiche di sostenibilità e il ruolo svolto dell'unità di CSR nelle pratiche operative



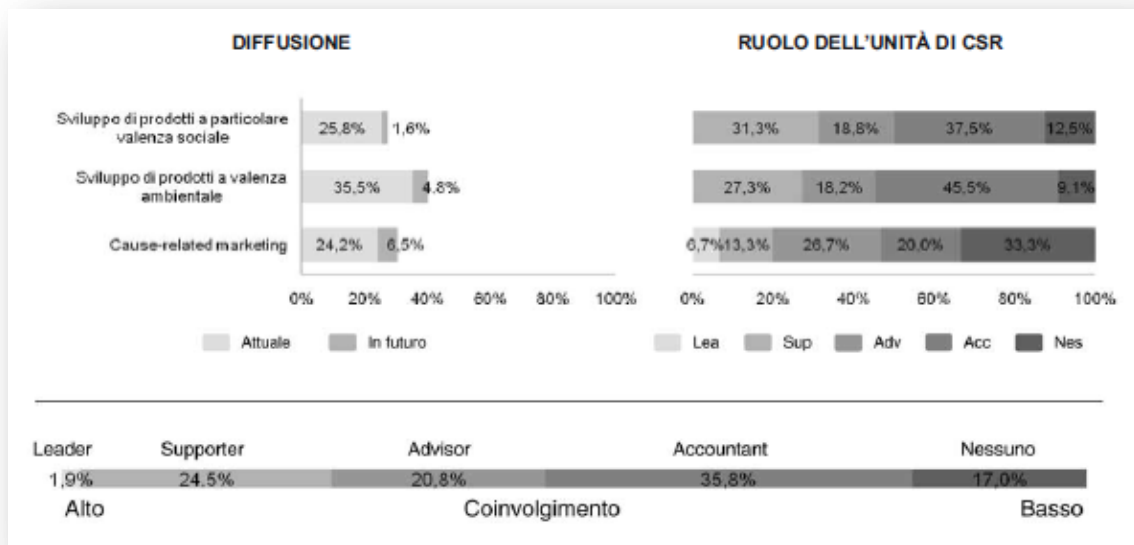
Fonte: CSR Manager Network Italia

3. Attività marketing e vendite

L'unità di CSR svolge prevalentemente il ruolo di accountant per lo sviluppo di prodotti a valenza sociale e di supporter per lo sviluppo anch'esso di prodotti a valenza sociale o ambientale.

L'impegno diretto ossia leader è limitato alle attività di cause related marketing.

Figura n°10 – La diffusione della pratiche di sostenibilità e il ruolo svolto dall'unità CSR nel marketing e nelle vendite



Fonte: CSR Manager Network Italia

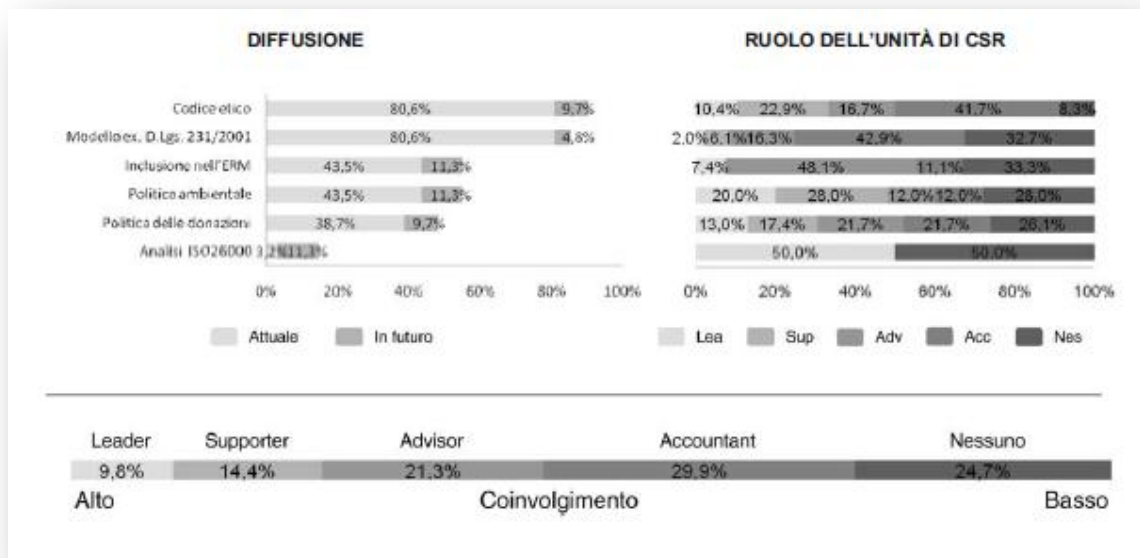
4. Attività di governance

Per l'attivazione e la gestione del codice etico e del modello ex D. Lgs. 231/2001, il presidio della CSR svolge in prevalenza il ruolo di accountant.

Il mancato intervento diretto dell'unità di CSR nel gestire questi strumenti di governante si spiega con la presenza di soggetti previsti per legge o affermatesi di fatto prima che fosse formalizzato il presidio della CSR con competenze distintive in questo ambito.

In buona parte dei casi il CSR manager assume un ruolo di supporter per ciò che interessa l'inclusione della CSR nell' Enterprise Risk Management. Ininfluyente è invece la figura di leadership.

Figura n°11 – La diffusione delle pratiche di sostenibilità e il ruolo svolto dell'unità CSR nella governance



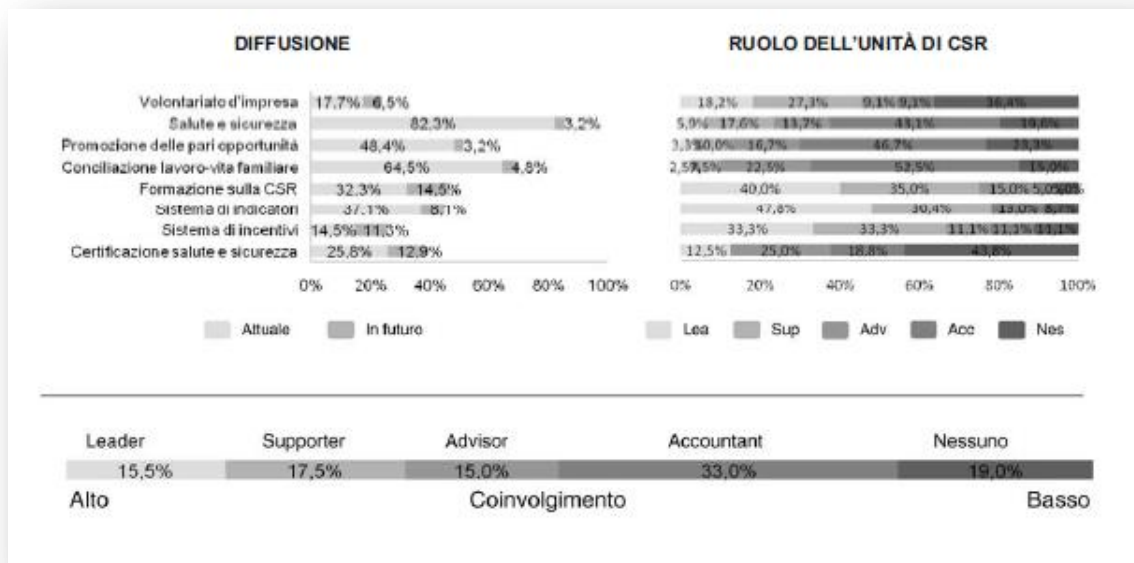
Fonte: CSR Manager Network Italia

5. Attività risorse umane

Le attività più classiche quali salute e sicurezza, promozione delle pari opportunità, conciliazione lavoro-vita familiare) sono svolte dall'HR manager mentre il ruolo di leader è svolto dalla unità di CSR soprattutto nelle pratiche sorte a seguito dello sviluppo delle tematiche della sostenibilità: formazione sulla CSR, sviluppo di indicatori connessi alle CSR e di sistemi di incentivi connessi alla CSR.

Tale attività si attiva invece in qualità di accountant per tutti i progetti inerenti la gestione tipica delle risorse umane quali, ad esempio, la tutela della salute e della sicurezza, la promozione delle pari opportunità e la conciliazione lavoro-vita familiare.

Figura n°12 - La diffusione della pratiche di sostenibilità e il ruolo svolto dall'unità CSR nelle risorse umane



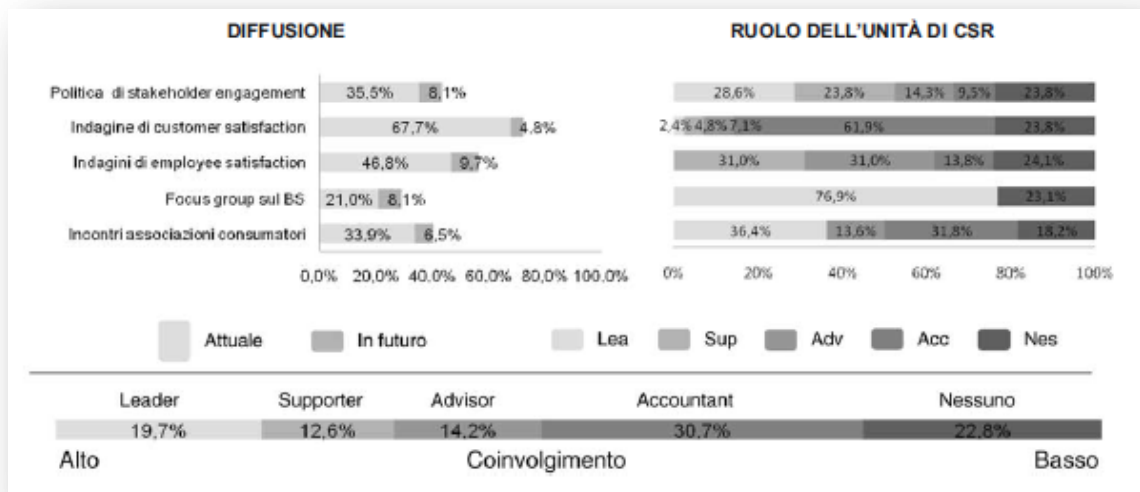
Fonte: CSR Manager Network Italia

6. Dialogo con gli stakeholders

L'unità di CSR è leader in un numero significativo di casi per ciò che concerne la realizzazione del bilancio sociale.

Più limitatamente essa gestisce direttamente anche i progetti di stakeholder engagement e gli incontri con le associazioni di consumatori. È prevalentemente accountant nelle indagini di customer satisfaction e supporter o advisor nell'employee satisfaction.

Figura n°13 - La diffusione della pratiche di sostenibilità e il ruolo svolto dall'unità CSR nel dialogo con gli stakeholder

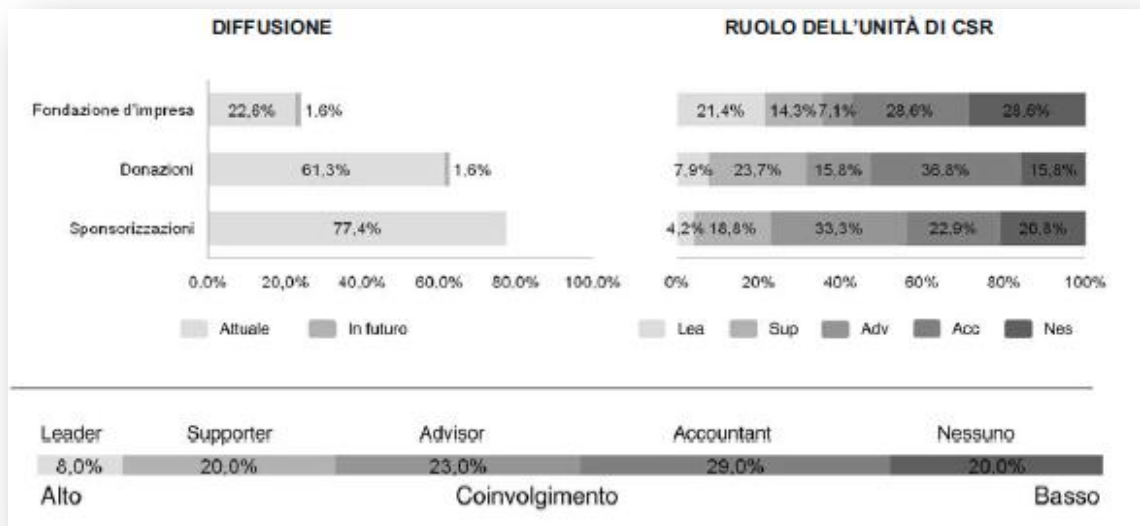


Fonte: CSR Manager Network Italia

7. Relazioni con la comunità

Relativamente alle fondazioni d'impresa l'unità di CSR ha un ruolo di primo piano nel 21,4% dei casi. Il ruolo prevalente di accountant è invece ricoperto relativamente alle donazioni e di advisor per le sponsorizzazioni.

Figura n°14 - La diffusione delle pratiche di sostenibilità e il ruolo svolto dall'unità CSR nelle relazioni con la comunità



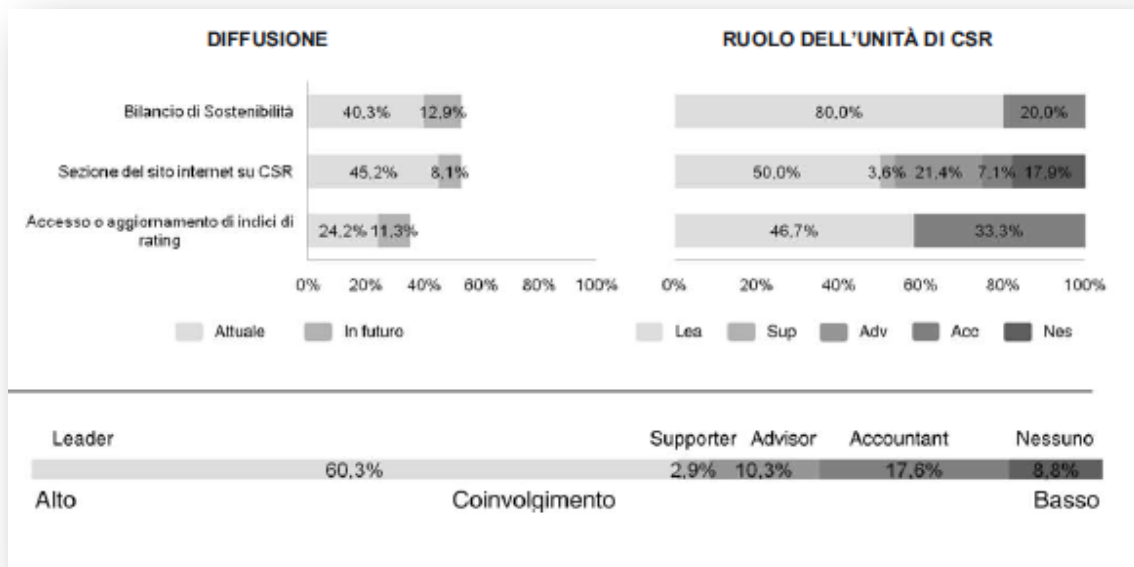
Fonte: CSR Manager Network Italia

8. Attività di rendicontazione e rating

In questo ambito fa da padrona l'unità di CSR che detiene la leadership per un buon numero di casi per ciò che concerne la gestione del bilancio di sostenibilità, della sezione CSR del sito internet e dell'accesso/aggiornamento degli indici di rating.

È naturale che il coinvolgimento dell'unità di CSR sia così evidente perché si tratta di operazioni tipiche e da sempre attribuite al CSR manager o per le quali in pochi casi è stato appositamente istituzionalizzato questo ruolo in azienda.

Figura n°15 - La diffusione delle pratiche di sostenibilità e il ruolo svolto dall'unità CSR nella rendicontazione e rating



Fonte: CSR Manager Network Italia

2.2. La mappa dei CSR Manager

Per descrivere i differenti profili che tale professione può assumere bisogna far riferimento essenzialmente a due variabili:

- Orientamento prevalente che caratterizza le attività di CSR
- L'estensione delle aree della CSR di cui il manager è responsabile

Per quanto riguarda la prima dimensione possiamo distinguere:

- Orientamento verso i sistemi di gestione
- Orientamento verso gli stakeholders esterni

Per quanto riguarda, invece, la seconda dimensione possiamo distinguere:

- Manager che si dedicano a una o poche attività di CSR
- Manager che si dedicano completamente alla realizzazione di iniziative che coprono

tendenzialmente tutte le aree della CSR

Incrociando le due variabili si è giunti a identificare quattro profili di manager differenti, i quali si caratterizzano per apportare in maniera diversa il proprio contributo alla CSR e quindi all'azienda presso cui operano.

In particolare, possono essere individuate le seguenti tipologie di manager:

- *CSR manager specialista*

Si tratta di figure professionali che si occupano della formalizzazione e dell'implementazione di una o poche attività connesse alla CSR.

In particolare tali manager sviluppano "specifiche" collaborazioni circoscritte alle funzioni a cui dedicano la propria attenzione.

Ad esempio, se il CSR manager si occupa di redigere il bilancio di sostenibilità le proprie competenze saranno mirate allo sviluppo di conoscenze che riguardano: gli standard e le linee guida esistenti in materia; gli indicatori più appropriati per la rendicontazione; i processi di raccolta delle informazioni; le modalità di coinvolgimento degli stakeholders nel processo di rendicontazione; le modalità e ai canali di diffusione del documento.

- *CSR manager orientato ai processi*

Si dedica prevalentemente ad affiancare i responsabili di alcune funzioni aziendali nel ridefinire uno o più processi interni in accordo con i principi della responsabilità d'impresa.

Per poter svolgere tale attività, il CSR manager orientato ai processi necessita di avere una dettagliata conoscenza ed adeguate competenze che gli consentono di

- *CSR manager orientato all'esterno*

Il manager orientato all'esterno, possiede e sviluppa un patrimonio di competenze in tema di stakeholder engagement e di comunicazione. Non a caso, tale figura si trova a sviluppare un'intensa collaborazione con tutte quelle funzioni aziendali che più mirano ad interagire con gli interlocutori esterni (pubbliche relazioni, comunicazione, investor relation, ufficio stampa) al fine di rendere socialmente responsabili le attività in cui essi sono impegnati.

- *CSR manager generalista*

Si occupa di implementare e gestire l'intero spettro di attività connesse alla CSR. La professionalità del CSR manager generalista è quindi caratterizzata da una conoscenza ampia ed estesa a tutti i temi e a tutte le pratiche connesse la responsabilità sociale d'impresa.

Per svolgere al meglio il proprio compito, tale figura è chiamata a collaborazioni che attraversano tutti i business e funzioni aziendali.

Tra i quattro profili individuati il CSR manager generalista è quello che più si avvicina a interpretare tutte le funzioni e ruoli individuati nel precedente paragrafo.

2.3. I collaboratori del CSR Manager

La figura del CSR manager nello svolgere le sue attività si avvale di collaboratori che lo affiancano e lavorano alle sue dipendenze.

Possiamo distinguere a tal proposito tre diversi profili professionali come mostra la figura n°16.

Figura n°16 – I collaboratori del CSR manager



Fonte: La professione della CSR in Italia

In particolare si tratta di:

- *Professionisti della rendicontazione di sostenibilità*

Sono esperti dei processi interni di raccolta dati e degli standard di riferimento per il bilancio di sostenibilità.

- *Professionisti della gestione ambientale*

Essi grazie a una formazione specialistica si occupano di gestire gli aspetti ambientali dell'organizzazione per abbatte le esternalità negative.

- *Professionisti della gestione responsabile dei fornitori*

Sono i gestori in particolare delle attività di ispezione e monitoraggio dei fornitori a riguardo di problemi sociale, prevalentemente il rispetto dei diritti umani e ambientali.

4. I professionisti della CSR in Italia

Nel 2012, il CSR Manager Network Italia¹ in collaborazione con ALTIS-Alta Scuola Impresa² e Società e ISVI-Istituto per i Valori d'Impresa³ ha deciso di condurre una ricerca che mira a rilevare l'avanzamento della figura del CSR manager nel nostro Paese.

L'obiettivo dell'analisi è quello di comprendere il grado di affermazione della nuova figura professionale, conoscere le principali caratteristiche personali, i compiti, analizzare lo sviluppo, le attività svolte, la carriera e la retribuzione dei CSR manager operanti in Italia.

La ricerca mostra come il numero delle persone che in azienda si dedicano ai temi sociali è significativamente cresciuto negli ultimi anni.

Sono stati identificati attualmente 327 persone che fanno della CSR in Italia il fulcro della propria attività lavorativa.

¹ Si tratta di una comunità di pratica manageriale efficiente e aperta che raccoglie i CSR manager delle più grandi realtà aziendali italiane che hanno deciso di condividere tra loro esperienze, incontri a porte aperte, competenze al fine di migliorare insieme l'attività individuali e risultati delle imprese di appartenenza, di limitare gli errori del mestiere e di trovare soluzioni condivisa.

² Si tratta di un'istituzione di riferimento in Italia e in Europa sui temi della Corporate Social Responsibility e della sostenibilità

³ E' un associazione senza scopo di lucro impegnata a partire dal 1990 sui temi della CSR si propone di evidenziare e promuovere la convenienza di comportamenti socialmente responsabili mediante l'analisi e la comunicazione delle esperienze più significative, lo sviluppo di nuovi strumento e soluzioni presso le imprese

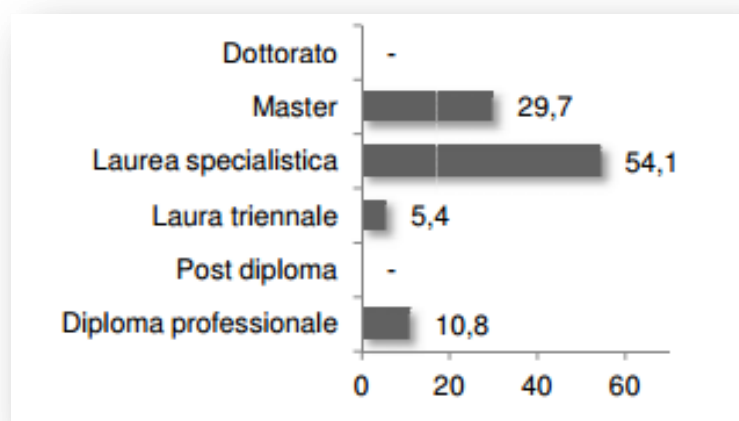
Tale numero, seppur ancora incompleto e non esaustivo, è comunque superiore alle 90 persone identificate nella precedente ricerca del 2005.

Il dato è provato dalla crescente importanza attribuita ai problemi sociali e ambientali che hanno favorito l'affermazione dei professionisti della CSR e che, secondo differenti modalità, si sono insediati nelle strutture organizzative delle aziende italiane.

Gli studi realizzati forniscono, inoltre, una serie di altri dati utili per meglio comprendere la figura del responsabile della CSR nel nostro Paese.

Innanzitutto, dato che risalta dalle prime analisi condotte, mostra come tali manager siano persone da un elevato livello di formazione, la maggior parte dei quali ha conseguito una laurea specialistica o un master come si può osservare dalla figura n°17.

Figura n°17 - I CSR manager: i titoli di studio

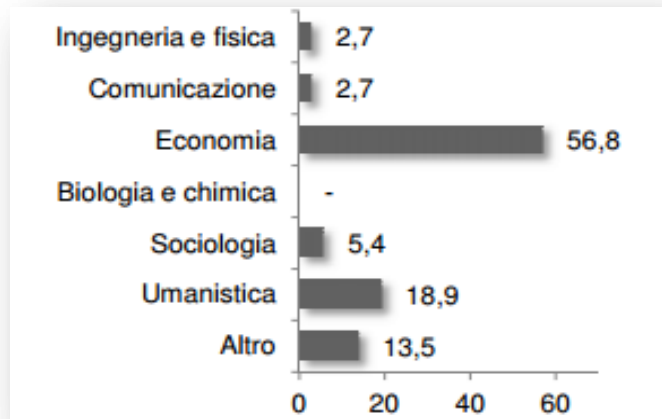


Fonte: La professione della CSR in Italia

Le principali aree di formazione si concentrano per lo più nei percorsi di carattere economico, seguiti subito dopo da manager derivanti da un percorso di formazione umanistico.

Risultano essere di poco rilievo, invece, gli altri percorsi tematici.

Figura n°18– I CSR manager: area di formazione

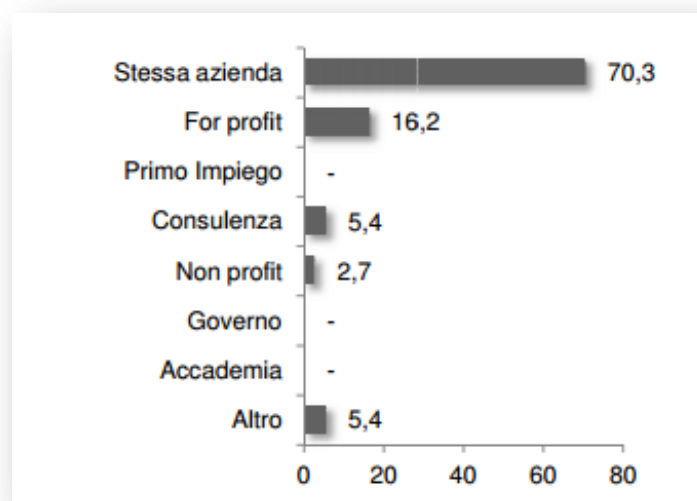


Fonte: La professione della CSR in Italia

Si conferma la tendenza ad assegnare la responsabilità delle iniziative sociali e ambientali a persone già presenti in azienda in quanto più idonee a svolgere un ruolo così delicato.

La figura n°19 mostra in effetti come il 70,3% dei CSR manager già operano all'interno della società, magari svolgendo altra mansione.

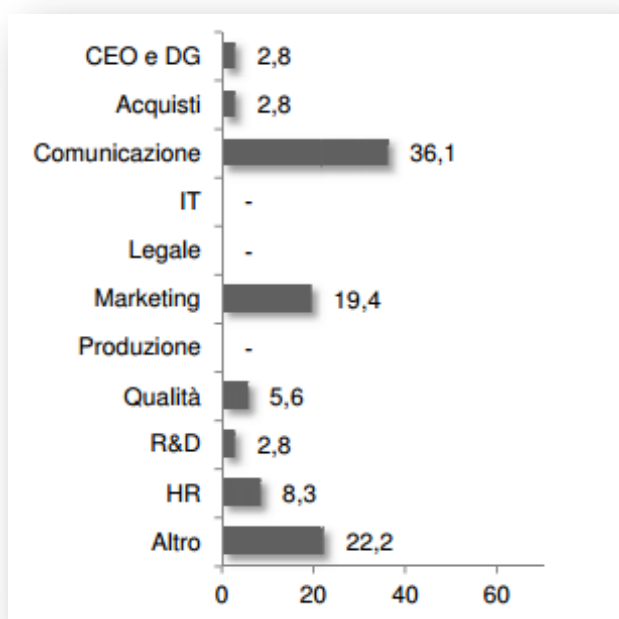
Figura n°19 – I CSR manager: aziende di provenienza



Fonte: La professione della CSR in Italia

In particolare, si tratta di persone che lavoravano o che lavorano tutt'ora in azienda occupando differenti posizioni: le attività più gettonate sono la comunicazione e il marketing seguiti subito dopo dall'attività di gestione delle risorse.

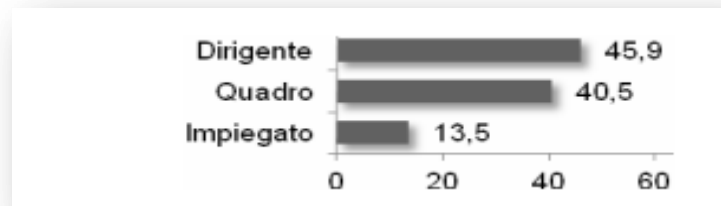
Figura n°20 – *I CSR manager: funzione di provenienza*



Fonte: La professione della CSR in Italia

Per quanto riguarda il livello gerarchico dei CSR manager, la figura n°21 mostra come tali professionisti occupano equamente la posizione di dirigente e di quadro all'interno delle organizzazioni, mentre solo una quota minore è impiegato.

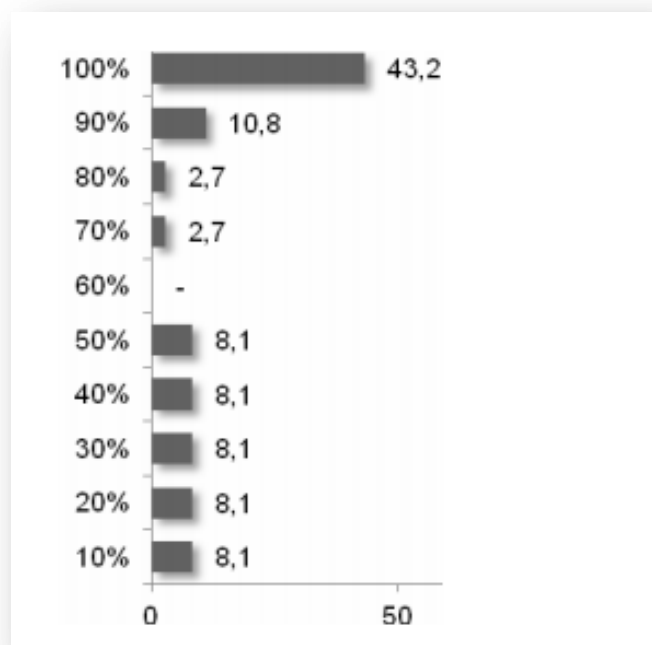
Figura n°21 - I CSR manager: il livello gerarchico



Fonte: La professione della CSR in Italia

Soltanto il 43,2% dei manager svolge l'attività di gestione delle pratiche di CSR in maniera esclusiva come si evince dalla figura n°22.

Figura n°22 - I CSR manager: tempo dedicato alla CSR



Fonte: La professione della CSR in Italia

Per quanto riguarda i diversi livelli di CSR manager in Italia con riferimento alle diverse figure di Leader, Advisor, Accountant e nessuno la figura n°23 mostra le attività svolte da ciascuna di esse.

Figura n°23 – Il CSR manager: attività svolte

ATTIVITÀ	Leader	Advisor	Accountant	Nessuno
VERSO L'AMBIENTE NATURALE				
Sistema gestione ambientale	17,9	39,3	39,3	3,6
Riduzione consumi di risorse	6,9	48,3	37,9	6,9
Riduzione emissioni	10,3	48,3	34,5	6,9
Attività di riciclo delle risorse	6,9	44,8	34,5	13,8
VERSO I LAVORATORI				
Tutela della salute e sicurezza	13,8	41,4	34,5	10,3
Tutela delle pari opportunità	25,0	42,9	21,4	10,7
Attività di conciliazione famiglia-lavoro	20,7	48,3	24,1	6,9
Politiche di remunerazione dei lavoratori	3,4	24,1	41,4	31,0
Analisi della soddisfazione dei lavoratori	3,4	44,8	24,1	27,6
Gestione delle relazioni industriali	-	37,9	34,5	27,6
VERSO I CLIENTI				
Sicurezza dei prodotti venduti	3,4	24,1	41,4	31,0
Qualità dei prodotti venduti	3,6	14,3	50,0	32,1
Sviluppo di prodotti per categorie svantaggiate	6,9	37,9	13,8	41,4
Analisi della soddisfazione dei clienti	10,3	31,0	27,6	31,0
VERSO LA COMUNITÀ				
Definizione delle politiche di donazione	58,6	17,2	10,3	13,8
Definizione delle politiche di investimento finanziario responsabile	21,4	25,0	17,9	35,7
Sviluppo di programmi di volontariato	55,2	27,6	10,3	6,9
Ricerca di forme di filantropia innovative	62,1	17,2	6,9	13,8
Sviluppo del dialogo con le comunità locali	55,2	34,5	3,4	6,9
VERSO I FORNITORI				
Selezione dei fornitori con criteri socio-ambientali	3,4	51,7	17,2	27,6
Adesione dei fornitori a codici di condotta/etici	--	58,6	13,8	27,6
Controllo del rispetto delle normative da parte dei fornitori	--	48,3	24,1	27,6
Verifica della salute e sicurezza negli stabilimenti produttivi dei fornitori	--	27,6	34,5	37,9
ISTITUZIONALI				
Risposta ai criteri di società di rating etico	24,1	13,8	13,8	48,3
Organi di governo dedicati alla sostenibilità	58,6	10,3	6,9	24,1
Comunicazione interna sulla sostenibilità	82,8	6,9	3,4	6,9
Pubblicazione del bilancio di sostenibilità	75,9	13,8	-	10,3
Aggiornamento sito web sulla sostenibilità	89,7	6,9	3,4	-

Fonte: *La professione della CSR in Italia*

La ricerca condotta dal CSR Manager Network Italia continua ancora a fornire ulteriori dati utili al fine di inquadrare al meglio la figura del manager della responsabilità sociale del nostro Paese.

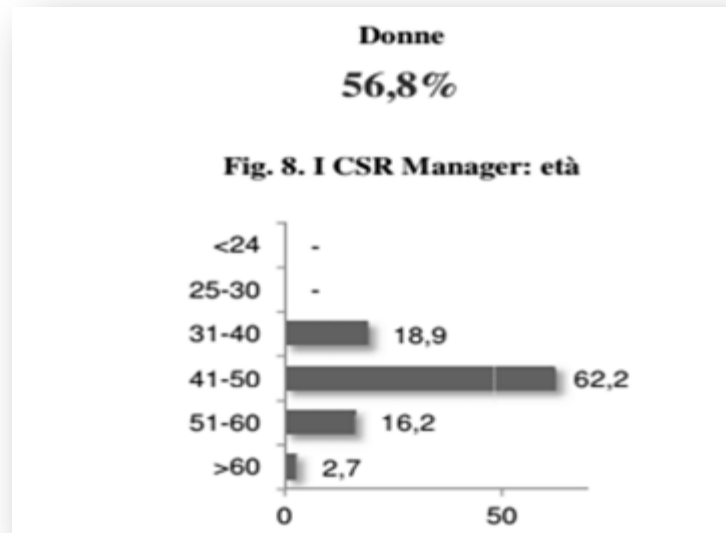
I dati emersi dimostrano come i CSR manager siano per lo più figure professionali che hanno un'esperienza media nei temi di CSR superiore ai 3 anni e un'esperienza complessiva lavorativa superiore a 15 anni come si evince dalla figura n°24.

Figura n°24 - I CSR manager: esperienza lavorativa (anni)

		Nella CSR						Tot.
		1 2	3 5	6 9	10 15	16 20	> 21	
Complessiva	1	--	--	--	--	--	--	--
	2	--	--	--	--	--	--	--
	3	--	--	--	--	--	--	--
	5	--	--	--	--	--	--	--
	6	--	--	2,7	--	--	--	2,7
	9	--	5,4	16,2	5,4	--	--	27,0
	10	5,4	8,1	8,1	5,4	2,7	--	29,7
	15	5,4	18,9	5,4	8,1	--	2,7	40,5
	16	5,4	18,9	5,4	8,1	--	2,7	40,5
	20	5,4	18,9	5,4	8,1	--	2,7	40,5
	>	5,4	18,9	5,4	8,1	--	2,7	40,5
21	5,4	18,9	5,4	8,1	--	2,7	40,5	
Tot.	10,8	32,4	32,4	18,9	2,7	2,7	100,0	

Vi è una maggioranza di donne che svolge tale professione che ha mediamente tra i 41 e i 50 anni (62,2% dei casi).

Figura n°25 – Il CSR manager: il profilo professionale



Fonte: La professione della CSR in Italia

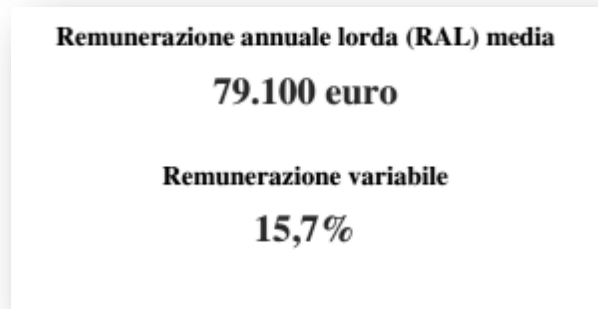
Tale dato mostra come *“in azienda la sostenibilità è donna”* : non a caso i CSR manager che con successo svolgono tale professione nelle più grandi aziende italiane sono donne.

I casi più importanti sono: Autostrade per l’Italia, TNT Express, Roche, Edison Spa, Poste italiane, Enel, Nestlè, Waters, Vodafone.

Questo dato non va trascurato anzi va valorizzato e merita maggiore attenzione soprattutto tra gli addetti ai lavori e da chi intende intraprendere tale carriera professionale.

Quanto alla remunerazione, i CSR manager percepiscono una retribuzione annuale lorda media pari a 79.100 euro, ai quali vanno sommati importi di remunerazione variabile che mediamente si aggirano intorno al 15% della RAL.

Figura n°26 - *I CSR manager: remunerazione annuale lorda media e remunerazione variabile*

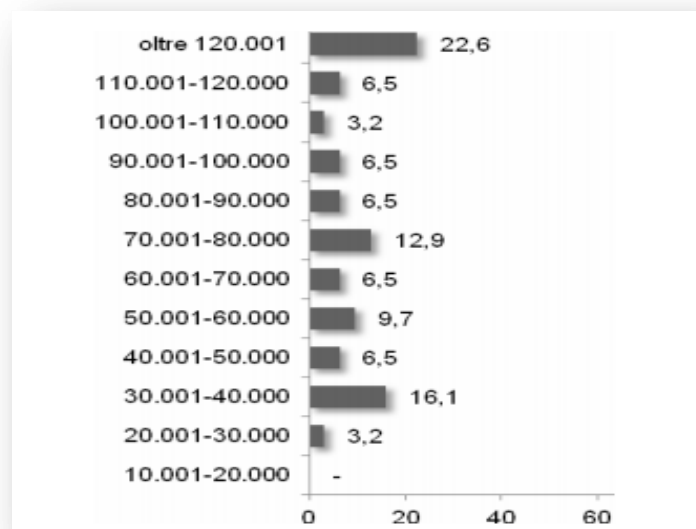


Fonte: La professione della CSR in Italia

La RAL del CSR manager è significativamente variabile e oscilla dai 20.000 agli oltre 120.000 euro annui.

Figura n°27 - I CSR manager: distribuzione della RAL

Fonte: La professione della CSR in Italia



Fonte: La professione della CSR in Italia

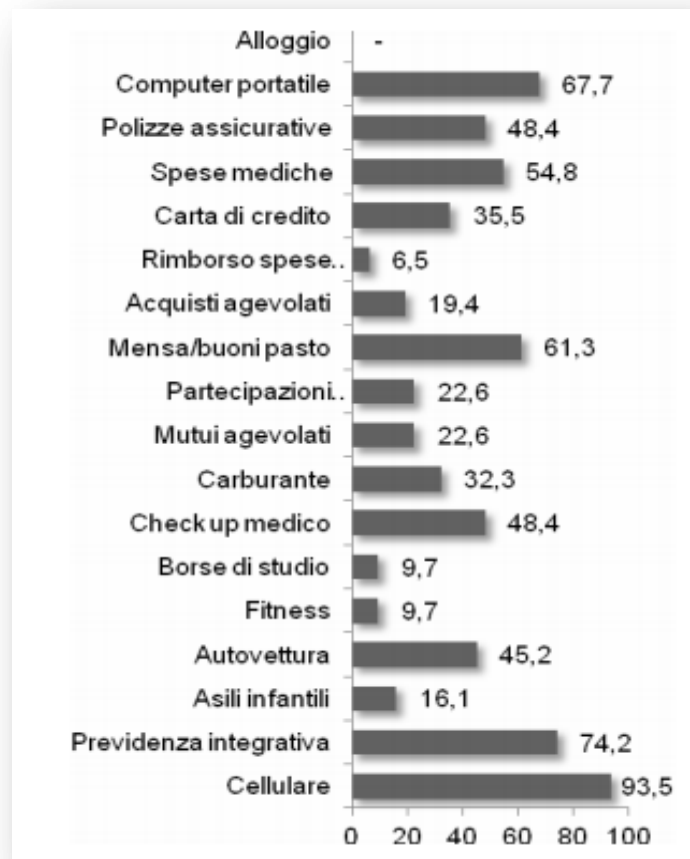
Infine di non meno rilevanza sono i benefit che il CSR manager riceve.

Come emerge dalla figura n°28 i principali benefit sono:

- la previdenza integrativa;
- la mensa e i buoni pasto;
- computer portatile;

- le spese mediche;
- il checkup medico gratuito.

Figura n°28 - *I CSR manager: i benefit*



Fonte: La professione della CSR in Italia

4. CAPITOLO: LA CSR NEL SETTORE ELETTRICO:

ACEA SPA E TERNA SPA

1. La responsabilità sociale delle aziende operanti nella filiera elettrica

La scelta di voler studiare due grandi realtà italiane, il caso Acea Spa e il caso Terna, non è stata una decisione del tutto casuale.

Non è stato del tutto casuale infatti scegliere due aziende operanti nello stesso settore vale a dire nel comparto della filiera elettrica seppur interessate a fasi diverse.

In tale ottica è parso importante studiare il settore dell'energia elettrica: individuare le diverse fasi della filiera per poi analizzare l'impatto che esse hanno in relazione alle politiche sociali, alla rilevanza strategica della CSR e alla convenienza economica esistente.

In particolare, sono quattro gli stadi caratterizzanti il settore energetico:

- Produzione o generazione;
- Trasmissione a cui è funzionale il dispacciamento;
- Distribuzione;
- Vendita.

Attività di produzione

È la prima fase della filiera e consiste nella trasformazione attraverso impianti specifici delle fonti primarie di energia in elettricità e successiva emissione nella rete di trasporto.

L'energia elettrica prodotta può essere classificata sulla base degli impianti e quindi della fonte energetica primaria utilizzata.

Attività di trasmissione

È la seconda fase della filiera e consiste nel trasporto dell'energia elettrica sulla rete nazionale in alta o altissima tensione. Serve a consegnarla ai distributori locali cui sono collegati gli utenti finali.

Attività di dispacciamento

È funzionale all'attività di trasmissione. Riguarda la gestione e il controllo del sistema elettrico, serve a garantire che in ogni istante temporale l'energia prodotta e immessa nella rete nazionale coincida con quella elevata dagli utilizzatori finali.

Attività di distribuzione

È la terza fase della filiera dell'energia elettrica. È l'attività di trasporto dell'energia elettrica sulle reti locali per la consegna ai clienti finali e quella relativa a tutte le operazioni accessorie per l'allacciamento degli utenti.

Attività di vendita

È la quarta ed ultima fase della filiera. Consiste nella commercializzazione al dettaglio dell'energia elettrica e riguarda esclusivamente della contrattazione tra il venditore e il cliente finale del volume e del prezzo della materia prima.

Con riferimento ai casi studiati, è necessario esaminare la posizione che le nostre aziende occupano nella filiera.

Lo scenario di business in cui il Gruppo Terna opera riguarda l'attività di trasmissione dell'energia elettrica sulla rete di alta ed altissima tensione: la società si occupa quindi di trasportare energia dai punti di produzione a quelli di distribuzione, e di gestire il sistema elettrico, gli impianti e di sviluppare la rete elettrica.

Terna nella filiera occupa una posizione intermedia si colloca al centro tra l'attività di produzione di energia a quella di distribuzione/vendita con l'obiettivo di consegnare energia ai distributori locali. Saranno poi le altre società impegnate a valle della filiera a distribuirle agli utenti finali.

È qui che entra in gioco l'attività svolta da Acea Spa, azienda multi utility attiva nel settore idrico (ciclo integrato delle acque), nella filiera dell'energia elettrica, nell'illuminazione pubblica e nel gas.

Con riferimento al settore energetico, l'azienda si occupa della fase produzione di energia, in particolare da fonti rinnovabili, vendita e distribuzione di elettricità, illuminazione pubblica e artistica, smaltimento e valorizzazione energetica dei rifiuti.

In particolare, Terna ha perfezionato nel 2005 con Acea Spa l'acquisto dell'intero capitale di Acea Trasmissione Spa, con la modifica della denominazione sociale in R.T.L. Spa – *Rete di Trasmissione Locale Società per Azioni*".

Il Gruppo Acea segue, da sempre, il tema della responsabilità sociale d'impresa, dedicando particolare attenzione a tutti gli stakeholder, alla centralità del cliente, alla redditività, alla qualità dei servizi e allo sviluppo sostenibile.

Si tratta di valori portanti dell'agire quotidiano dell'azienda, valori che si traducono in un impegno costante e in una continua crescita.

Anche Terna si distingue per gli stessi valori e principi sociali. L'attività di trasmissione che essa svolge non le impedisce infatti di essere attenta ai temi della responsabilità sociale.

Nonostante l'azienda, non si trovi ad interagire direttamente con il cliente o utente finale del servizio elettrico essa risulta essere comunque fortemente impegnata nelle politiche sociali e responsabili a monte della filiera.

Terna, si rivolge infatti alla collettività nazionale e non ai singoli consumatori.

Interessante è stato constatare come l'importanza delle politiche sociali, la rilevanza strategica della CSR, siano presenti in ogni fase della filiera elettrica.

Ciò evidenzia il forte impatto che la CSR riscontra in tutte le fasi del comparto dell'energia elettrica, a prescindere dagli stadi, dalle attività a monte o a valle, dagli stakeholder di riferimento: emerge da quanto analizzato che i temi della responsabilità sociale d'impresa sono fortemente radicati nelle strategie aziendali delle aziende operanti nel settore.

Essere responsabili non è più un *optional*: gli studi condotti hanno difatti provato come essere responsabili determini una condizione indispensabile per fare impresa oggi, in ogni settore anche nel comparto energetico a cui si è fatto riferimento in tale elaborato.

Altri esempi virtuosi di aziende leader nel campo dell'energia elettrica sono Enel, Edison Energia, tutte realtà che testimoniano la grande attenzione verso questo settore che forse più degli altri merita di essere attento all'ambiente, alla collettività, ai fornitori, ai consumatori finali.

L'intento è quello di coniugare il raggiungimento di un vantaggio/ valore economico con il rispetto di tali principi.

1. Acea Spa: da azienda elettrica municipale a multi utility

Acea Spa, oggi Gruppo industriale leader nazionale nella filiera idrica e secondo distributore in quella elettrica, è l'esempio emblematico di come un'azienda da semplice realtà industriale sia diventata, nel tempo, una vera e propria *multiutility* per l'acqua, l'energia e l'ambiente.

Nata nel 1909 come AEM, "*Azienda Elettrica Municipale*" del comune di Roma, il suo obiettivo era quello di fornire energia per l'illuminazione pubblica e privata.

Nel 1937, la municipale elettrica subisce la sua prima trasformazione in AGEA, "*Azienda Governatoriale Elettricità e Acque*": il Governatore di Roma, infatti, decise di affidare all'AEM la costruzione e l'esercizio di acquedotti e reti idriche di distribuzione per tutta la città di Roma.

Venne consegnata all'impresa municipalizzata la direzione dei lavori inerenti il progetto di realizzazione dell'Acquedotto del Peschiera.

Nel 1945 al termine della seconda Guerra Mondiale, l'azienda subisce una revisione radicale dell'impostazione tecnica ed economica: l'AGEA si trasforma in "*Azienda Comunale Elettricità e Acque*" nota con l'acronimo ACEA.

Il decennio 1989-1999 rappresenta la svolta per l'impresa: sono gli anni decisivi che determinano lo sviluppo e il progresso dell'ex azienda elettrica municipale.

In particolare, le tappe storiche più significative di tale evoluzione sono:

- 1989: Acea cambia nome per poi diventare "*Azienda Comunale Energia e Ambiente*";
- 1992: Acea si trasforma da Azienda municipalizzata in Azienda Speciale;
- 1998: Acea diviene Società per Azioni;
- 1999: Acea viene quotata in Borsa.

La presenza dell'azienda sul mercato azionario è fondamentale per le sorti della società soprattutto per quanto riguarda le politiche sociali inerenti la CSR.

Da allora, si sono susseguite operazioni strategicamente rilevanti per il Gruppo, da joint venture con partner stranieri ad importanti investimenti ed acquisizioni.

Si parte dall'anno 2000 quando l'azienda decide di cambiare marchio e di lanciare una campagna istituzionale nella quale coniugare la crescita economica con il rispetto dell'uomo e dell'ambiente.

Nel 2001 Acea Spa decide di acquisire da Enel, vale a dire dalla più grande azienda elettrica italiana, il ramo di distribuzione di energia elettrica nell'area metropolitana di Roma, diventando così il secondo operatore di distribuzione di energia elettrica in Italia.

Il Gruppo italiano e la società belga Electrabel decidono nel 2002 di creare una joint venture per lo sviluppo del settore energetico.

La seguente tabella mostra nel dettaglio l'operazione che ha visto la nascita di ben cinque società.

Tabella n°29- *La joint venture Acea Spa-Electrabel*

La joint venture con Electrabel

Nel 2002 Acea SpA e la belga Electrabel SA, unitamente ad altre società del Gruppo Acea, hanno sottoscritto un accordo per la creazione di una joint venture strategica nel campo dell'elettricità e del gas. L'obiettivo è quello di costituire un soggetto forte in grado di competere nel mercato nazionale in progressiva liberalizzazione.

Il partner, azienda leader nel Benelux, è stato selezionato perché ha dimostrato di saper cogliere con successo, in Europa, le sfide della liberalizzazione dei settori energetici. Electrabel è risultata complementare ad Acea: la joint venture può infatti contare sul rilevante know-how nel settore della produzione del gruppo belga e sulla consolidata realtà di Acea nel settore della distribuzione e vendita di energia elettrica (ca. 1,5 milioni di clienti e oltre 8.500 GWh venduti).

Electrabel, come Acea, è fortemente radicata nel territorio di origine dove si è sviluppata attraverso l'aggregazione di ex municipalizzate.

Il primo importante risultato ottenuto dalla joint venture (insieme a Energia Italiana) è stato l'acquisizione di Interpower, la terza delle Genco poste in vendita dall'Enel (2.600 MW di potenza installata).

A seguito della joint venture sono state costituite, alla fine del 2002, cinque società: una Holding (AceaElectrabel SpA), una generation company (AceaElectrabel Produzione SpA), una trading company (AceaElectrabel Trading SpA), una sale company per i clienti idonei (AceaElectrabel Energia SpA) e una sale company per i clienti vincolati (AceaElectrabel Elettricità).

Tra i progetti allo studio del Gruppo AceaElectrabel, per elevare la qualità del servizio, si distinguono l'introduzione di una scheda prepagata per il consumo di elettricità nelle seconde case e la messa a punto di offerte articolate che prevedano tariffe differenziate a seconda dell'ora e del giorno. E' prevista inoltre l'installazione di nuovi più sofisticati contatori.

Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2002

Nel 2004 prende il via "Più energia per Roma", il piano di investimento di 750 milioni di euro in 10 anni, per potenziare la rete di distribuzione.

Ulteriori investimenti sono stati sostenuti nel 2005: parte, infatti, il programma decennale da 100 milioni di euro per l'ammodernamento della rete di illuminazione della capitale.

Nel 2006 l'acquisizione di *Tad Energia e Ambiente* ha permesso alla società di entrare a far parte anche nel settore della termovalorizzazione.

Nel 2009 Acea compie *100 anni* e inizia un nuovo ciclo per l'azienda.

La società consolida la propria posizione di operatore nazionale per l'acqua, l'energia e l'ambiente e continua ad investire ingenti somme di capitale anche per gli anni successivi.

Nel biennio 2010-2012 sono stati approvati dal Consiglio di Amministrazione Piani Industriali al fine di consolidare il ruolo attuale di Acea puntando:

- Sulla crescita di valore per gli azionisti;

- Sul miglioramento dell'efficienza operativa;
- Sulla salvaguardia di una struttura finanziaria equilibrata;
- Sulle politiche socialmente responsabili.

L'ultimo aspetto è quello che interessa di più lo studio e l'analisi di Acea Spa.

Nei paragrafi successivi, infatti, verranno analizzate le politiche sociali e la CSR dell'azienda, prestando particolarmente attenzione agli aspetti inerenti la convenienza economica e la figura del CSR manager di cui si avvale per lo svolgimento efficace ed efficiente delle attività sociali.

1.1. Le politiche di CSR di Acea Spa

Il progressivo interessamento di Acea alle tematiche di responsabilità sociale delle imprese ha avuto origine, precisamente nel 1998, anno in cui l'impresa da azienda speciale è diventata una società per azioni.

Da quel momento in poi si è aperto un periodo di profondo cambiamento e ripensamento sia della struttura gestionale ed organizzativa sia delle strategie aziendali, orientate verso l'adozione di politiche socialmente responsabili.

In poco più di 100 anni, Acea da ex municipalizzata è diventata una delle aziende che meglio ha saputo coniugare la responsabilità sociale con l'esercizio della propria attività.

La volontà del vertice aziendale di mettere in atto un processo di progressiva sensibilizzazione della società rivolta alla CSR è diventata ben presto il profilo qualificante dell'impresa.

Tale percorso, non semplice da realizzare, è stato accompagnato da un mutamento che ha interessato il contesto istituzionale e civile a livello nazionale ed internazionale, con l'interessamento sempre maggiore da parte della Commissione Europea alle tematiche inerenti la responsabilità sociale delle imprese.

Sebbene in Italia, tale l'orientamento, sia decollato con netto ritardo rispetto ad altri contesti economici europei ed americani, il nostro Paese ha saputo ben uniformarsi al “nuovo modo di fare impresa”, ed in questo, Acea rappresenta uno degli esempi di maggior livello.

Nel corso della sua evoluzione, infatti, l'azienda non ha voluto rinunciare alla propria identità di impresa radicata nel territorio, attenta alle esigenze del tessuto sociale e alla tutela dell'ambiente.

Per comprendere la portata di tale fenomeno basti valutare gli elementi già presenti nella prima versione della “*Missione aziendale*” di Acea del 1998.

Da tale documento emerge infatti come, nonostante il concetto di sostenibilità fosse ancora acerbo e poco familiare al mondo delle imprese italiane alla fine degli anni Novanta, l'interesse alle politiche sociali già era abbastanza sviluppato in azienda.

L'adozione della Carta dei Valori, del Bilancio Sociale e del più recente Codice Etico attesta la volontà del Gruppo di assumere comportamenti sempre più responsabili ed attenti al contesto sociale nel quale essa è inserita.

In particolare, l'azienda in linea con le altre realtà imprenditoriali socialmente responsabili, ricorre anch'essa agli strumenti della CSR.

Carta dei Valori

La *vision* di Acea è declinata nella Carta dei Valori e negli altri documenti etici di cui l'azienda si è dotata.

Rappresenta quel particolare documento che richiama l'intera organizzazione all'attenzione e al rispetto dei principi di trasparenza, correttezza, efficienza, spirito di servizio, collaborazione e valorizzazione professionale.

Lo scopo di tale documento è quello di rendere trasparente l'attività aziendale di Acea e di indirizzare eticamente lo svolgimento delle politiche e delle pratiche in cui essa risulta essere impegnata.

Costituisce uno strumento di autoregolamentazione volontario e la sua realizzazione non è dettata da alcuna impostazione normativa.

Codice Etico

Il Codice Etico rappresenta un documento in cui sono ribaditi e definiti con maggiore chiarezza i principi di riferimento che orientano le scelte gestionali dell'azienda.

In Acea esso è stato adottato dal 2004 e rinnovato nell'edizione del 2012.

Definito anche come "*Carta costituzionale dell'impresa*", tale strumento rappresenta una sorta di dichiarazione pubblica dell'impegno della società a perseguire con i massimi livelli di eticità gli obiettivi aziendali.

In esso infatti sono contenuti tutti quei principi e quelle norme di comportamento il cui rispetto consente di evitare comportamenti irresponsabili o illeciti da parte di chi opera all'interno o all'esterno dell'azienda e che potrebbero ledere l'immagine e il corretto funzionamento dell'impresa stessa.

Il Bilancio di Sostenibilità

Giunto nel 2012 alla quindicesima edizione, il Bilancio di Sostenibilità rappresenta il principale strumento di rendicontazione adottato dal Gruppo Acea per presentare in un'ottica di sostenibilità i risultati della gestione aziendale e le prospettive di sviluppo.

Noto fino al 2001 come Bilancio Sociale, tale documento ha la funzione di fornire ai portatori di interesse tutte le informazioni riguardanti gli aspetti economici, sociali ed ambientali dell'azienda (*triple bottom line*), nella maniera quanto più chiara, completa ed integrata possibile.

Il Bilancio di Sostenibilità viene pubblicato in concomitanza con l'approvazione del Bilancio d'Esercizio dal quale si distingue nettamente in quanto riguarda le strutture, metodologie, finalità ed obbligatorietà.

La metodologia utilizzata dal documento risulta essere conforme alle linee guida GRI (*Global Reporting Initiative*) ampiamente riconosciute a livello internazionale per ciò che riguarda la definizione della sostenibilità di un'organizzazione.

L'impegno verso la responsabilità sociale d'impresa è ribadita anche quest'anno dal Bilancio di Sostenibilità.

L'azienda mostra come anche nel 2012 essa si sia impegnata e distinta per ciò che riguarda il rispetto dei valori e dei principi eticamente corretti.

Tra le iniziative più importanti e degne di note meritano di essere citate le seguenti attività. Essa:

- Ha confermato l'adesione al CSR Manager Network, partecipando agli incontri organizzati nel corso dell'anno;
- Ha confermato l'adesione ai principi emananti dal Global Compact, partecipando attivamente ad incontri seminari organizzati dal Network italiano;
- Ha partecipato al Forum CSR 2012 organizzato dall'ABI, un appuntamento annuale sul tema della responsabilità sociale d'impresa, cui prendono parte i rappresentanti delle istituzioni nazionali e internazionali e maggiori esperti del settore;
- Ha preso parte a due studi di rilievo nel settore idrico ed elettrico;
- Ha partecipato, come sponsor o in veste di relatore, a master post-universitari dedicati al tema dello sviluppo sostenibile e della gestione della responsabilità d'impresa;
- Ha partecipato a convegni e seminari sulle tematiche afferenti la sostenibilità.

A fronte dell'impegno sostenuto dal Gruppo nel novembre 2012 a Bruxelles, la società ha ricevuto un importante premio.

Si tratta del "*CEEP CSR Label*" relativo al biennio 2012-2013 per le buone pratiche di CSR condotte.

Il prestigioso riconoscimento è promosso dalla Commissione Europea e dal CEEP⁴, è stato istituito nel 2008 per sostenere e valorizzare lo sviluppo delle attività inerenti la responsabilità sociale tra le aziende fornitrici di servizi pubblici locali in Europa.

Un team di specialisti ha valutato 94 aziende partecipanti, prevalentemente tedesche, francesi, italiane, portoghesi, belghe e svedesi, premiandone solo 23, ossia quelle che più di tutte sono distinte per il loro agire imprenditoriale capace di coniugare le esigenze di redditività economica, di salvaguardia ambientale, di tutela sociale e di legittimazione da parte della collettività.

1.2. Il ruolo del CSR Manager

Irene Mercadante è l'attuale CSR manager di Acea Spa, entrata stabilmente a far parte di tale unità nel 2007.

Figura non nuova per l'azienda, essa già dal 2000 ha collaborato con l'unità Rapporti Istituzionali dell'azienda, interessandosi della comunicazione in materia di CSR e dei progetti e stesura dei report sociali.

La presenza di una donna al timone del Gruppo è la prova di quanto è emerso dalle ricerche condotte dalla CSR Manager Network Italia, secondo cui la professione del manager della responsabilità sociale è ricoperta in prevalenza da donne.

Le attività che vedono coinvolto tale figura sono ampie: essa è impegnata a vario titolo, ossia nei diversi livelli, nel ruolo di Leader, Supporter, Advisor o Accountant.

È possibile rilevare quali sono le attività e i processi nei quali il manager della responsabilità sociale svolge un ruolo da Leader e quali sono, invece, le funzioni nel quale la sua presenza risulta essere poco rilevante o addirittura nulla.

Considerando le attività tipiche della catena di valore della CSR è possibile tratte le seguenti considerazioni.

⁴ Centro Europeo delle aziende di servizi di pubblica utilità.

Tabella n°30 - Le pratiche di csr realizzate dall'azienda

PRATICHE DI CSR	RUOLO DEL CSR MANAGER
APPROVVIGIONAMENTO	
Criteri socio ambientali nella selezione dei fornitori	Supporter
Monitoraggio socio ambientale dei fornitori	Supporter
Acquisto di prodotti a valenza sociale	Accountant
LOGISTICA	
Mobility management	Advisor
Politica per ridurre impatti ambientali dei trasporti	Accountant
ATTIVITA' OPERATIVE	
Riduzione dell'energia utilizzata e/o sviluppo rinnovabili	Accountant
Abbattimento delle emissioni inquinanti	Accountant
Certificazione ambientale (ISO14001, EMAS)	Accountant
MARKETING E VENDITE	
Sviluppo di prodotti/servizi a valenza sociale	Accountant
Sviluppo di prodotti/servizi a valenza ambientale	Accountant
RISORSE UMANE	
Volontariato d'impresa	Accountant
Salute e sicurezza	Supporter
Promozione delle pari opportunità	Accountant
Conciliazione lavoro-vita familiare	Accountant
Formazione sulla CSR	Leader
Sistema di indicatori socio-ambientali	Leader
Sistema di incentivo sociale-ambientali	Accountant
Salute e sicurezza	Supporter
GOVERNANCE DELLA CSR	
Codice etico	Leader
Modello ec D. Lgs. 231/2001	Accountant
Rischi ambientali e sociali nell'ERM	Supporter
Politica ambientale	Leader
Politica delle donazioni	Accountant
DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER	
Politica di stakeholder engagement	Leader e Accountant
Indagine di customer satisfaction	Leader
Focus group sul bilancio di sostenibilità	Leader
Incontro con associazioni di consumatori	Leader

RAPPORTI CON LA COMUNITA'	
donazioni	Accountant
Sponsorizzazioni di eventi culturali e sportivi	Accountant
RENDICONTAZIONE E RATING	
Bilancio sociale	Leader
Sezione del sito internet su CSR	Supporter
Accesso/aggiornamento di indici di rating	Supporter

Fonte: CSR Manager Network Italia

Dalla tabella n°30 si evince come il CSR manager svolge il proprio operato in qualità di responsabile diretto ossia di *Leader* soprattutto nelle attività di “Dialogo con gli Stakeholder” e in pratiche inerenti le “Risorse Umane”.

Il ruolo di *Advisor* risulta essere pressoché assente o comunque limitata all’attività di “Mobility management”.

Più diffusa è invece l’attività di *Supporter* presente soprattutto per quanto riguarda “Approvvigionamento”.

In questo caso, il CSR manager è coinvolto in termini di partecipazione a riunioni o come membro di comitati incaricati di seguire l’iniziativa a vario titolo.

Infine, con il ruolo di *Accountant* il CSR manager si limita a raccogliere informazioni sulle pratica realizzate allo scopo di comunicarle internamente o esternamente.

Le attività a cui fa riferimento in questo caso sono: “Attività operative”, “Marketing e Vendite” e “Rapporti con la Comunità”.

1.3. La correlazione tra CSR e performance

L’azienda che ha fatto della CSR il proprio orientamento strategico dimostra come l’adozione di tali politiche sia, nel suo caso, conveniente economicamente.

Il dilemma degli studi inerenti la responsabilità sociale d'impresa negli ultimi anni è stato proprio questo: esiste una correlazione tra convenienza economica e politiche orientate alla CSR?

Il caso Acea Spa risponde empiricamente a tale quesito dimostrando come sia possibile coniugare l'adozione di strategie sociali con il conseguimento di risultati economici positivi.

Non a caso l'adozione di strategie volte alla CSR, se integrate coerentemente nell'azienda, possono essere percepite molto più di un costo, di una costrizione o di un gesto caritatevole.

In molti altri casi invece, se l'azienda non è pronta ad assumere un tale impegno, un investimento così importante può produrre effetti negativi.

È opportuno infatti ragionare bene prima di realizzare un tale investimento: si necessita della giusta maturità e di scelte responsabili, in quanto, casi contrari potrebbero portare a situazioni deleterie per l'azienda.

La convenienza economica della CSR tiene conto di un arco temporale molto variabile: si va da casi in cui l'orizzonte temporale è di uno o due anni, a periodi di cinque anni fino a raggiungere in certi casi l'arco decennale.

In questo caso, verranno analizzati i risultati economici conseguiti da Acea nel 2012.

Lo studio della situazione economica presa in esame, dà la possibilità di trarre conclusioni inerenti l'incidenza delle politiche sociali sullo svolgimento dell'attività aziendale.

I dati esaminati dimostrano la presenza dei ricavi > costi, l'assenza di perdite o di altro risultato negativo, ragion per cui, si può desumere che l'adozione di comportamenti orientati alla CSR, risultano essere convenienti economicamente.

Il sottoparagrafo successivo evidenzia come la rilevanza delle politiche sociali non influenza in alcun modo le performance economiche del Gruppo che, anche nell'anno 2011-

2012, registrano a fine anno di un risultato netto positivo, in linea con l'andamento degli anni precedenti.

A fronte di una congiuntura economica sfavorevole per il Paese e di un contesto di incertezza i risultati d'esercizio 2012 del Gruppo Acea evidenziano comunque un andamento positivo.

I principali indicatori di bilancio registrano una crescita come evidenzia la tabella n°31:

- Ricavi consolidati pari a 3.612,7 milioni di euro con una crescita di +2,1% sul 2011;
- Margine operativo lordo (EBITDA) pari a 695,2 milioni di euro con una crescita di +6% sul 2011;
- Risultato operativo (EBIT) pari a 293,8 milioni di euro con una crescita del +32% rispetto al 2011;
- Utile del Gruppo pari a 77,4 milioni di euro, riporta una flessione del 10% rispetto all'anno scorso, a causa dell'aumento delle imposte sul reddito: il tax rate risulta infatti pari al 51% (era 42,1% nel 2011).

Tabella n°31 - I principali dati economici del Gruppo Acea 2012

(in milioni di euro)	2011	2012
ricavi netti	3.538	3.612,7
costo del lavoro	280,6	282,0
costi esterni	2.599,9	2.635,3
costi operativi	2.880,5	2.917,3
 margine operativo lordo (EBITDA)	655,8	695,2
risultato operativo (EBIT)	222,6	293,8
gestione finanziaria	(120,6)	(120,6)
gestione partecipazioni	57,1	0,9
risultato ante imposte	159,1	174,1
imposte sul reddito	65,6	88,8
risultato netto	93,5	85,3
utile/perdita di competenza di terzi	7,6	7,9
risultato netto del Gruppo	86	77,4
<i>adeguamento fair value delle attività discontinue</i>		
risultato netto del Gruppo al netto dell'adeguamento a fair value delle attività discontinue in cessione	86	77,4
patrimonio netto	1.311,5	1.322,4
capitale investito	3.637,3	3.827,9

Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2012

2. Terna Spa: dalle origini ad oggi

Il Gruppo Terna è un grande operatore di reti per la trasmissione dell'energia elettrica.

Rappresenta oggi il primo operatore indipendente in Europa e il sesto al mondo per chilometri di linee gestite.

Attraverso *Terna Rete Italia*, la società gestisce in sicurezza la Rete di Trasmissione Nazionale con oltre 63.500 km di linee di alta tensione; mentre attraverso *Terna Plus* essa gestisce le nuove opportunità di business e le attività non tradizionali, anche all'estero.

Le tappe principali della storia più recente della società vengono indicate qui in seguito.

Nata nel 1999 Terna - *Trasmissione Elettrica Rete Nazionale*, viene costituita, all'interno del Gruppo Enel, come una società per azioni in seguito alla liberalizzazione del settore elettrico attuata dal cosiddetto decreto Bersani.

L'attuazione del Decreto Legislativo n.79/99 ha sancito la separazione tra la proprietà e la gestione della rete di trasmissione nazionale.

In particolare, le attività di Terna, operativa del 1 ottobre dello stesso anno, riguardavano l'esercizio e la manutenzione degli impianti del Gruppo Enel facenti parte della rete di trasmissione nazionale e lo sviluppo della rete stessa secondo le direttive impartite dal GRTN – *Gestore della Rete di Trasmissione Nazionale*.

Nel 2004 Terna viene quotata sul mercato telematico di Borsa Italiana. Il collocamento riguarda il 50% del capitale azionario.

Nel 2005 Enel cede a investitori istituzionali una quota pari al 13,86% del capitale sociale di Terna in suo possesso, riducendo la propria partecipazione nel capitale della società al 36,142%.

Il controllo sarà definitivamente ceduto da Enel per effetto della cessione a Cassa depositi e prestiti Spa, del 29,99% del capitale sociale di Terna: l'azionariato della società assume l'assetto attuale.

In tal senso, diviene operativa l'unificazione tra proprietà e gestione della rete di trasmissione e nasce *Terna – Rete Elettrica Nazionale Spa*.

Nel 2005 viene sottoscritto l'accordo Terna-GRTN per il trasferimento del ramo d'azienda di GRTN riguardante le attività di trasmissione e dispacciamento dell'energia elettrica.

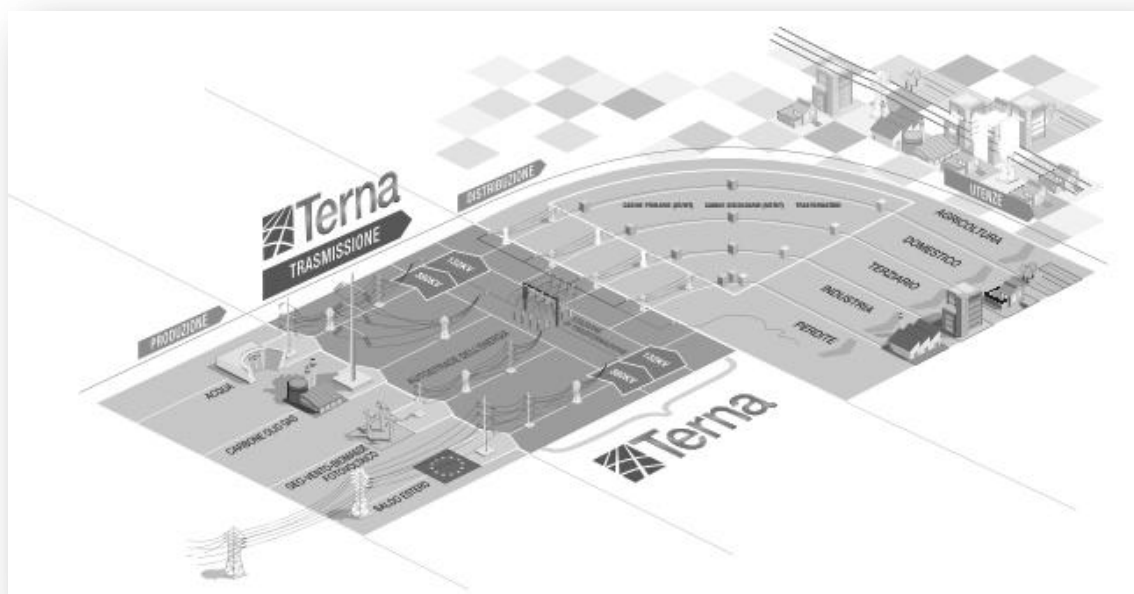
Sempre nello stesso anno, si ha il trasferimento a Terna di Acea Trasmissione rinominata R.T.L. Spa – *Rete di Trasmissione Locale Spa*.

Nel 2011 il Gruppo Terna modifica il proprio assetto societario costituendo una holding da cui dipendono due società operative interamente controllate *Terna Rete Italia* e *Terna Plus* ciascuna con un proprio amministratore delegato e un proprio CdA.

Il 31 gennaio 2012 Terna presenta il Piano di Sviluppo della Rete Elettrica di Trasmissione Nazionale il quale prevede, per il decennio 2012-2021, investimenti per oltre 7

milioni di euro finalizzati a realizzare benefici in termini di efficienze per il sistema elettrico tra cui diminuzione delle perdite di energia e la riduzione delle emissioni di CO2.

Figura n°32 - *La principale attività di Terna è la trasmissione dell'energia elettrica in Italia*



Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2012

2.1. Le pratiche di CSR di Terna Spa

Per sostenibilità si intende voler operare ogni giorno in maniera responsabile, farsi carico delle conseguenze delle proprie azioni, mantenere rapporti di fiducia con gli stakeholder, ricercare le opportunità per la creazione e condivisione di valore, a vantaggio dell'azienda, dei suoi azionisti e della collettività.

L'impegno di Terna verso una gestione responsabile e sostenibile delle proprie attività va oltre l'indispensabile rispetto della legge.

La responsabilità di fornire un servizio di interesse generale per la collettività è il fondamento su cui si basa l'impegno dell'azienda.

Il servizio fornito da Terna, trasmissione dell'energia elettrica sulle reti ad alta tensione, fa sì che le politiche e le attività di CSR risentono fortemente del contesto in cui opera il Gruppo.

L'azienda non ha rapporti con gli utenti finali del servizio elettrico, non interagisce direttamente con i consumatori che non rappresentano gli stakeholder centrali per l'azienda: essa è orientata a far propria la responsabilità del servizio elettrico nei confronti della collettività nazionale.

I temi principali per la CSR di Terna sono dunque la responsabilità del servizio e quella relativa all'ambiente e al territorio che rappresentano gli aspetti su cui si concentrano le iniziative più significative della responsabilità sociale per l'azienda.

Il punto di partenza è che la rete elettrica costituita da tralicci, conduttori, stazioni elettriche, generano un oggettivo impatto sul territorio, in termini sia paesaggistici sia ambientali.

L'attenzione di Terna riguarda le linee esistenti ma soprattutto quelle da realizzare, nel rispetto sempre dei valori di sostenibilità.

In particolare, fin dalla fase di pianificazione di nuove linee, Terna ricerca soluzioni condivise per la loro localizzazione: il fine è quello di trovare una convergenza tra gli obiettivi di investimento, l'interesse della collettività per il servizio elettrico affidabile, efficiente e rispettoso dell'ambiente e l'esigenza di tutela del proprio territorio da parte delle comunità locali.

L'interesse per il sociale si concretizza attraverso i seguenti punti:

- Considerazione delle politiche ambientali e territoriali fin dalle prime fasi della pianificazione;
- Rapporto con le istituzioni del territorio ispirato alla realizzazione di soluzioni condivise (processo di stakeholder engagement del territorio);

- Rimozione di linee obsolete o non più utili quando reso possibile dalle nuove iniziative di sviluppo;
- Mitigazione degli effetti ambientali delle linee realizzate;
- Utilizzo dei tralicci con finalità ambientale (base-nido per rapaci, installazione di sensori antincendio in aree naturalistiche protette);
- Sponsorizzazione di iniziative culturali e artistiche a ricaduta territoriale, gestite dalla Direzione Relazioni esterne e comunicazione.

L'azienda in linea con le altre realtà imprenditoriali socialmente responsabili, ricorre anch'essa agli strumenti della CSR con la stesura del Codice Etico e del Rapporto di Sostenibilità.

In essi sono racchiusi i principali valori a cui Terna fa riferimento.

Il Codice Etico

Il nuovo Codice Etico di Terna è stato adottato per la prima volta nel 2006 a seguito della trasformazione che ha reso la società il principale operatore autonomo sul mercato del trasporto dell'energia.

Si è reso necessario sostituire il documento precedente, in vigore da maggio 2002, con l'attuale scritto su misura per il nuovo assetto di Terna.

Definito anche come la *“Guida alle decisioni di tutti i giorni”*, il Codice Etico rappresenta uno strumento utile a preservare il valore e l'integrità dell'azienda nel tempo.

Esso è costituito da un insieme di principi e di regole di comportamento che l'azienda ha scelto volontariamente di adottare e rendere pubblico come concreta espressione dei suoi propositi verso i soggetti con cui entra in contatto.

In particolare, l'integrità professionale, l'onestà, il rispetto degli impegni sono tutti valori fondamentali per la società che testimoniano l'importanza che Terna nutre per il sociale.

La violazione di questi valori, riconosciuti dalla comunità e dal mercato, eventuali azioni non corrette o contro la Legge, possono causare danni anche difficili da riparare.

Quanto alla struttura il Codice Etico, esso risulta essere suddiviso in cinque sezioni:

- I principi etici fondamentali di Terna;
- I comportamenti richiesti, soprattutto ai dipendenti, su tre temi trasversali: la legalità verso l'azienda, il conflitto di interessi e l'integrità dei beni aziendali;
- Le indicazioni principali sulla condotta da tenere nelle relazioni con gli stakeholder;
- Gli impegni di Terna per il rispetto del Codice e i comportamenti richiesti in proposito ad alcuni stakeholder;
- Le norme di attuazione del Codice e le persone di riferimento, responsabili dell'aggiornamento e della raccolta segnalazioni, cui indirizzarsi per eventuali chiarimenti.

Rapporto di Sostenibilità

Terna come tutti i Gruppi che prestano la loro attenzione verso il sociale, dispone di un proprio Rapporto di Sostenibilità, redatto ogni anno per dare prova degli impegni intrapresi o da intraprendere in un'ottica sostenibile.

Tale documento si rivolge idealmente a tutti gli stakeholder individuati nel Codice Etico della società, vale a dire essenzialmente alla collettività nazionale nel suo complesso e non agli utenti finali del servizio elettrico, in ragione dell'attività di trasmissione che essa è chiamata ad adempiere.

La metodologia utilizzata risulta essere conforme alle linee guida GRI (*Global Reporting Initiative*) ampiamente riconosciute a livello internazionale per ciò che riguarda la definizione della sostenibilità di un'organizzazione.

Quanto alla struttura, il Rapporto di Sostenibilità prevede la ripartizione degli argomenti in quattro sezioni centrali, corrispondenti alla *triple bottom line* economica, ambientale e sociale, preceduta dalla sezione sulla responsabilità del servizio elettrico, peculiare di Terna.

Nel 2012 si sono registrati avanzamenti in tutte le aree di responsabilità d'impresa in coerenza con gli indicatori del Codice Etico.

In particolare, per il 2013 sono stati fissati i seguenti obiettivi di sostenibilità:

- Prosecuzione delle attività svolte nel 2012 in materia di revisione dei presidi etici e di responsabilità ambientale e sociale in relazione alla catena della forniture;
- Realizzazione di iniziative di formazione interna in tema di CSR, con il coinvolgimento dei manager di più alto livello;
- La definizione, sulla base anche delle opinioni degli stakeholder, di un approccio strategico alle iniziative nella comunità, l'impostazione di un piano di azione coerente e la realizzazione delle prime iniziative previste dal piano.

2.2. Il ruolo del CSR Manager

Il CSR Manager di Terna è Fulvio Rossi, nominato nel 2012 anche come il nuovo presidente di *CSR Manager Network Italia*.

Dopo una prima esperienza in Assolombarda su problematiche del mercato del lavoro, Rossi si è occupato di studi e indagini retribuite in Hay Group.

Dal 1993 al 2001 ha lavorato presso il Centro Studi Confindustria e dal 2001 al 2006 è stato direttore del personale di GRTN il "*Gestore Rete Trasmissione Nazionale*".

Nel 2006, GRTN si è fusa con Terna e Rossi ha avuto modo di assumere un ruolo più specifico come responsabile CSR del Gruppo.

In uno scenario dove la figura del CSR manager era ancora nuova ai tanti e non c'era nessuno che potesse fregiarsi di un'esperienza specifica nel campo della responsabilità sociale, Rossi è stato uno dei primi ad assumere tale carica.

Secondo il manager: << Negli ultimi anni sono stati fatti grandi passi avanti. La CSR, in passato, era una pratica di buona gestione adottata più o meno consapevolmente da manager illuminati. Negli anni, è stata codificata come vera e propria funzione aziendale, riconosciuta dalle varie divisioni di business. Questo, però, è vero solo nelle grandi aziende quotate. Nelle piccole realtà si trovano imprenditori che credono profondamente nella loro funzione sociale

di datori di lavoro. Ma ancora oggi, nelle organizzazioni più piccole, la CSR non è una pratica strutturata in tutta l'organizzazione di business >>.

Nello specifico, il CSR manager di Terna è impegnato a svolgere funzioni secondo un diverso grado di coinvolgimento, vale a dire secondo diversi livelli ai quali vengono associati rispettivamente i ruoli di Leader, Supporter, Advisor o Accountant.

La tabella che segue mostra nel dettaglio i ruoli assunti da tale figura nelle varie attività in cui esso risulta essere impegnato.

Tabella n°33 - Le pratiche di csr realizzate dall'azienda

PRATICA DI CSR	RUOLO DEL CSR MANAGER
APPROVVIGIONAMENTO	
Criteri socio-ambientali nella sezione dei fornitori	Supporter
Monitoraggio socio-ambientale dei fornitori	Accountant
LOGISTICA	
Mobility management	Accountant
Politica per ridurre impatti ambientali dei trasporti	Supporter
ATTIVITA' OPERATIVE	
Abbattimento delle emissioni inquinanti	Advisor
Certificazione ambientale (ISO14001)	Leader nelle prime fasi, poi Supporter
RISORSE UMANE	
Salute e sicurezza	Accountant
Promozione delle pari opportunità	Supporter
Conciliazione lavoro-vita familiare	Accountant
Formazione sulla CSR	Advisor
Sistema di indicatori socio-ambientali	Advisor
Salute e sicurezza (OHSAS 18001)	Accountant
GOVERNANCE DELLA CSR	
Codice etico	Leader
Modello ex. D. Lgs. 231/2001	Accountant
Rischi ambientali e sociali nell'ERM	Accountant
Politica ambientale	Advisor
Politica delle donazioni	Advisor
DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER	
Politica di stakeholder engagement	Leader
Indagini di employee satisfaction	Supporter

Focus group sul bilancio di sostenibilità	Leader
RAPPORTI CON LA COMUNITA'	
Donazioni	Supporter
Sponsorizzazioni di eventi culturali e sportivi	Supporter
RENDICONTAZIONE E RATING	
Rapporto di sostenibilità	Leader
Selezione del sito internet su CSR	Leader
Accesso/aggiornamento indici di rating di CSR	Leader

Fonte: CSR Manager Network Italia

In particolare, si evince come il manager della responsabilità sociale, in quantità di *Leader*, è impegnato essenzialmente nelle attività riguardanti il *“Dialogo con gli stakeholder”* e la *“Rendicontazione e Rating”*.

Minori sono invece i compiti attribuiti al manager nel ruolo di *“Advisor”* il quale è chiamato a svolgere per lo più attività legate alle *“Risorse Umane”* e quindi alla *“Formazione sulla CSR”* e al *“Sistema di indicatori socio-ambientali”*.

Discorso diverso vale per la figura di *“Accountant”* o *“Supporter”*: in entrambi i casi si tratta di posizioni molto diffuse nel Gruppo.

In qualità di *Accountant*, il professionista del sociale si occupa delle attività inerenti la *“Governance della CSR”* con maggiore attenzione al *“Modello ex. D. Lgs. 231/2001”* e *“Rischi ambientali e sociali nell'ERM”*.

Inoltre, esso risulta essere impegnato anche nelle funzioni di *“Monitoraggio socio-ambientale dei fornitori”*, *“Mobility management”* e alcune attività inerenti le *“Risorse Umane”*.

Il ruolo di *Supporter* è invece assunto essenzialmente nei *“Rapporti con la comunità”*, attività di *“Indagini di employee satisfaction”* e attività di *“Promozione delle pari opportunità”*.

2.3. La correlazione tra CSR e performance

Il forte impegno che l'azienda rivolge alle politiche sociali, la rilevanza strategica e la necessità di adottare al proprio interno una figura specializzata verso i temi sociali, sono tutti fattori indispensabili per il Gruppo.

Come per il caso Acea Spa dove si è studiata la convenienza economica di un tale orientamento, anche con Terna si rende necessario capire se esiste una correlazione diretta tra rilevanza strategia della CSR e performance economiche positive.

Si sono analizzati i dati economici dell'azienda con riferimento all'ultimo esercizio relativo all'anno 2012.

Il conseguimento di performance positive, l'assenza di perdite o di altro risultato negativo, hanno provato la convenienza nell'adozione di comportamenti orientati alla CSR.

I principali indicatori di bilancio registrano una crescita come evidenzia la tabella n°34:

- Ricavi consolidati pari a 1.806 milioni di euro con una crescita di +10,4% sul 2011;
- Margine operativo lordo (EBITDA) pari a 1.390 milioni di euro con una crescita di +13% sul 2011;
- Risultato operativo (EBIT) pari a 969 milioni di euro con una crescita del +15,9% rispetto al 2011;
- Utile del Gruppo pari a 464 milioni di euro, riporta un incremento del 5,5% rispetto all'anno scorso.

Tabella n°34 - I principali dati economici di Terna 2012

<i>milioni di euro</i>	2012	2011	Variazioni	%
Ricavi:				
- Corrispettivo utilizzo rete (1)	1.532	1.381	151	10,9%
- Altre partite energia (1)	161	163	-2	-1,2%
- Altri ricavi di gestione (2)	113	92	21	22,8%
Totale ricavi	1.806	1.636	170	10,4%
Costi operativi:				
- Costo del lavoro	197	211	-14	-6,6%
- Servizi e godimento beni di terzi	139	149	-10	-6,7%
- Materiali	30	21	9	42,9%
- Altri costi (3)	50	25	25	100,0%
Totale costi operativi	416	406	10	2,5%
MARGINE OPERATIVO LORDO	1.390	1.230	160	13,0%
Ammortamenti (4)	421	394	27	6,9%
RISULTATO OPERATIVO	969	836	133	15,9%
- Proventi (oneri) finanziari netti (5)	-93	-121	28	-23,1%
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	876	715	161	22,5%
- Imposte sul risultato dell'esercizio	412	388	24	6,2%
UTILE NETTO DELL'ESERCIZIO DELLE ATTIVITÀ CONTINUATIVE	464	327	137	41,9%
Utile netto dell'esercizio delle attività operative cessate e destinate alla vendita	0	113	-113	-100,0%
UTILE NETTO DELL'ESERCIZIO	464	440	24	5,5%

Fonte: Bilancio d'esercizio 2012

Conclusioni

La rilevanza strategica del fenomeno della “*Corporate Social Responsibility*” è stato l’argomento su cui si è sviluppato il presente lavoro di tesi.

Si è prestato particolare attenzione alla convenienza economica delle politiche sociali e alla crescente importanza del management della CSR.

Si è studiata la nascita di una nuova figura professionale nota come “CSR Manager”, il cui compito è quello di adempiere, in maniera efficace ed efficiente, a specifiche funzioni legate alla responsabilità sociale d’impresa all’interno di unità debitamente preposte in azienda.

Si è analizzato poi, il comparto elettrico e l’impatto che la CSR esercita nelle differenti fasi che caratterizzano la filiera.

Si è dimostrato, con opportuni casi aziendali, come la CSR sia bene radicata in tutti gli stadi che caratterizzano il settore elettrico, dalla produzione, alla trasmissione di energia, fino alla vendita.

L’assunzione di politiche sociali, la presenza di manager specializzati, la correlazione tra CSR e performance positive sono tutti fattori che provano come la responsabilità sociale d’impresa sia rilevante nelle aziende esaminate nonché nel settore a cui si è fatto riferimento.

Bibliografia

- Bagnoli L., (2010), Responsabilità sociale e modelli di misurazione, Franco Angeli.
- Collins D., Montgomery C., Invernizzi G., Monteni M., (2007), Corporate strategy. Creare valore in una impresa multi business, McGraw-Hill-Libri Italia srl.
- Casotti A., (2005), La responsabilità sociale delle imprese. Definizione, certificazione, bilancio sociale e codici etici, IPSOA.
- De Nicola M., (2008), La responsabilità sociale dell'impresa. Strategie, processi, modelli, Franco Angeli.
- Donna J., (1991), Corporate social performance revisited, WZB.
- Freeman R. E., Velamuri S. R., (2006) A new approach to csr: company stakeholder responsibility,
- Friendman M. (1970), The social responsibility of business in to increase its profits, in New York Time Magazine.
- Manetti G., (2006), Il triple bottom line reporting. Dal coinvolgimento degli stakeholder alle verifiche esterne, Franco Angeli.
- Monteni M., Bertolini S., Pedrini M., (2007), Il mestiere di CSR manager. Politiche di responsabilità sociale nelle imprese italiane, Il Sole 24 ore.
- Monteni M., Bertolini S., Pedrini M., (2009), CSR manager: quali competenze? Quale futuro?, Csr Manager Network Italia.
- Monteni M., Bertolini S., Pedrini M., (2009), Il management della csr nelle imprese quotate italiane. Scelte strategiche e soluzioni organizzative. Csr Manager Network Italia.
- Monteni M., Bertolini S., Pedrini M., (2011), Csr Manager e Direttore del Personale. Un'alleanza per la gestione sostenibile delle risorse umane, Csr Manager Network Italia.
- Monteni M., Todisco A., (2006), Piccole e medie imprese e crs. La csr come leva di differenziazione, Csr Manager Network Italia.
- Monteni M., (2004), Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva, Vita e Pensiero.

Monteni M., (2012), La professione della CSR in Italia, Csr Manager Network Italia.
Smith A., (1976) Indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni, Giuffrè.
Zattoni A., (2006), Assetti proprietari e corporate governance, Agea.
Zingales L., (2001), L'impresa è più sociale se fa bene la sua parte, Il sole 24 ore.

Sitografia

www.acea.it

www.bilanciarsi.it

www.csrmanagernetwork.it

www.csr.unioncamere.it

www.isvi.org

www.terna.it

www.unioncamere.gov.it

www.utilità.com

www.wikipedia.com