

## *Tavola rotonda: Etica, Reputazione e Competitività*

### **Oltre il limite. Quale limite? I nuovi confini della Responsabilità Sociale delle Imprese in Italia**

CINZIA FRASCHERI\*

Se per spiegare che cos'è la Responsabilità Sociale delle Imprese (RSI) bastasse una definizione autorevole e diffusamente riconosciuta, la Commissione Europea, mediante il Libro Verde dal titolo *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, redatto nel 2001, avrebbe già da alcuni anni affrontato e regolato il tema. Ma la RSI è in primo luogo un *modus* di concepire e gestire l'azienda, anziché uno *status*. Difatti la scelta di avviare l'azienda verso un processo di RSI non è una scelta che si può considerare a se stante, ma è l'innesco di un percorso che, attraverso tappe volte verso obiettivi di miglioramento continuo, si susseguono nel tempo. Pertanto, la scelta di RSI deve essere radicata all'interno delle politiche aziendali, influenzando l'intero sistema di governo, facilitando e sostenendo la produttività, quale sistema armonico tra capitale e lavoro, anziché una mera produzione, schiacciata sul profitto.

Alla base del percorso c'è la scelta maturata all'interno della realtà produttiva. Una scelta che deve trovare, nella piena volontarietà, l'ambito di avvio. La scelta di RSI è volontaria in quanto prescinde, perché va "oltre", gli obblighi specifici legislativi e regolativi, siano essi nazionali che comunitari (od internazionali). La volontarietà, e pertanto la piena libertà di praticare una via di RSI, è una scelta che non trova il limite/vincolo dei precetti normativi, ma pone questi a base consolidata e certa per costruire un percorso volto ad obiettivi, interventi e risultati caratterizzati da eccellenza, da superamento positivo e pro-attivo delle regole e dei termini previsti e predisposti.

---

\* Responsabile nazionale CISL Salute e Sicurezza sul Lavoro e della Responsabilità Sociale delle Imprese.

L'azione di RSI è un'azione che trova radicamento nel sistema delle relazioni e nel coinvolgimento della collettività. La dimensione in cui si sviluppa la RSI identifica, quali attori determinati del processo, non solo coloro che appartengono all'azienda, ma tutti coloro che, a vario titolo, la "transitano". Identificati come "portatori di interessi" (*stakeholder*), gli attori del processo di RSI, variano ed interagiscono in funzione del ruolo e del rapporto che innescano con l'azienda.

I valori alla base di una scelta RSI, sono valori che, nel non rinnegare l'importanza del mercato e delle sue regole, della crescita economica e della ricchezza finanziaria, scardinano il principio di una accumulazione fine a se stessa, di pratiche speculative volte al mero guadagno sterile, di una mortificazione di chi lavora, favorendo e promuovendo alla base dell'intero sistema lavoro-il principio della reciprocità, dell'investimento sul capitale umano, della centralità della dimensione sociale, quale circolo virtuoso delle risorse prodotte.

La scelta di RSI è una scelta di investimento, economico e sociale, concreto e redimitizio che non rinnega il mandato proprio dell'azienda, ma lo rilegge in ottica di contesto e collettività allargata locale, nella quale, non solo rivolge e riversa i propri effetti, ma ne trae risorse ed interessi, determinando relazioni ed interazioni costanti.

Avviare un percorso di RSI, è senza dubbio un'azione che necessita di una scelta ponderata e profonda. Il prescindere da qualsiasi vincolo od obbligo legislativo, regolamentare e contrattuale, determina necessariamente l'acquisizione, da parte dell'azienda, di una volontà specifica di caratterizzare la propria *mission* di una dimensione valoriale espressa. È in questo senso che la scelta di RSI non può limitarsi a vivere un'episodicità di evento. Dovendo influenzare le politiche aziendali, la scelta di RSI quale processo modificativo degli orientamenti aziendali, deve divenire atteggiamento intrinseco "della e nella" gestione e identificativo delle strategie di mercato assunte dall'azienda.

La scelta di RSI non deve rappresentare un aggravio organizzativo, un impegno aggiuntivo, un elemento di distrazione dagli obiettivi di profitto e di produttività, ma deve entrare, a partire dai processi di orientamento e decisionali dell'azienda (attraverso una pianificazione dei tempi necessari per favorire il cambiamento), nel *corpus* vitale dell'azienda, nel complesso del suo agire quotidiano, determinando il carattere delle sue sfide rivolte al mercato, alla globalizzazione, alla concorrenza, alla competitività.

Una scelta praticata, come deve essere quella di RSI, se necessita di una volontà d'inizio da parte della direzione aziendale, non può, già solo nell'avvio del processo, prescindere dalla concezione d'impresa (senza trascurare che è questo il termine presente nella denominazione – Responsabilità Sociale delle "Imprese"). È quanto mai determinante, difatti, non trascurare che se il dettato civilistico definisce in maniera puntuale sia la figura dell'imprenditore "è imprenditore chi esercita professionalmente una attività economica organizzata al fine della produzione e dello scambio di beni o di servizi" (art.2082 Cod.Civ.), che dell'azienda "l'azienda è il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa" (art.2555 Cod.Civ.), alcuna definizione codicistica è stata coniata per l'impresa, essendo essa non una realtà

determinata e definibile, ma un *mix* variabile e composito tra elementi diversi, facenti capo principalmente alla dimensione del lavoro e a quella umana. La scelta di RSI, deve pertanto trovare, prima di poter essere considerata definitivamente tale, un pieno coinvolgimento della collettività lavorativa al punto da divenire impegno concreto d'impresa e pertanto, segno di identità aziendale nei riguardi di tutti gli altri portatori "esterni" di interesse. Loro, i veri e propri *stakeholder*.

Passare concretamente da una dimensione di "azienda" ad una dimensione di "impresa", è il primo irrinunciabile passo verso la RSI. Il modello partecipativo è elemento fondante.

Se il sistema produttivo, il modello organizzativo e le regole gestionali, negli ultimi anni, hanno subito un cambiamento radicale e profondo, sono le istanze delle lavoratrici e dei lavoratori che hanno mutato ancor più profondamente la loro natura. Confermandosi il bisogno e la richiesta di tutela forte per la difesa e l'affermazione dei diritti primari, è andata crescendo l'attenzione dei lavoratori/trici verso le scelte e le politiche praticate dalla propria azienda. Il lavoratore/trice, oggi a differenza di un tempo, non è più disposto solo a riferire il suo ambito di intervento ed intelocuzione all'interno dei soli confini relativi alla sua retribuzione e alle proprie condizioni di lavoro, ma sempre più vuole essere consapevole delle scelte e delle politiche (finanziarie, sociali, economiche) praticate dalla propria azienda, se non contribuirvi. Di certo, ancora, lontani e dal contesto generale impreparato ad affrontare concretamente e diffusamente la discussione e l'opportunità di avviare un processo rivolto sempre più verso la visione di un modello "socio-salariato", la centralità della persona-lavoratore trova sempre più, oggi, quella concretezza ed affermazione che già solo circa quindici anni fa, trovava nell'elaborazione di principi europei, il proprio manifesto.

Volendo tracciare, per tappe fondanti, un percorso evolutivo dei diversi pronunciamenti disposti sul livello europeo, in tema di RSI e centralità della persona-lavoratore, il primo documento che deve essere ricordato è il Libro Bianco di Delors *Crescita, competitività ed occupazione - Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo* datato 1993. Delors, affrontando la grave crisi occupazionale che l'Europa già stava avvertendo come problema diffuso, proponeva ai Paesi membri di costituire una nuova economia sana, aperta, decentrata, competitiva e solidale, puntando in primo luogo "sul capitale umano, quale risorsa principale".

Sulla stessa linea, la Strategia di Lisbona, del Marzo 2000, dove l'obiettivo era/è di fare dell'Europa (secondo l'Agenda, entro il 2010) "l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile, nuovi posti di lavoro e una maggiore coesione sociale". Ma è con la recente Risoluzione del Parlamento Europeo, del 13 Marzo 2007 che, ri-adottando un linguaggio diretto, chiaro e puntuale in tema di interventi necessari di RSI, si viene a ri-affermare la determinanza di promuovere la RSI a partire dall'interno dei problemi del lavoro, rilanciando quale via (unica) di sviluppo e crescita la "competitività responsabile", individuando nelle Parti Sociali i principali attori di promozione del processo e delle relazioni a valore etico. Pertanto, se il superamento dei limiti legislativi e contrattuali, in ottica di politiche aziendali volte all'eccellenza, di certo rappre-

senta l'elemento cardine degli interventi di RSI, non per questo si può in alcun modo distogliere o ridurre l'importanza e determinanza di inserire, tra le tematiche oggetto di contrattazione (e, quindi di confronto ed interlocuzione diretta tra le parti), quella della RSI. L'apparente contraddizione che sembra emergere tra le due affermazioni, trova, di contro, chiara e diretta dissoluzione.

Nel richiamo al superamento dei limiti contrattuali, previsti dalla RSI, sono difatti gli obblighi, a carico del sistema azienda e i diritti a favore dei lavoratori/trici ad essere richiamati come pre-condizione irrinunciabile, sulla quale porre le basi per una eventuale scelta volontaria di promuovere politiche aziendali di RSI, di più alto livello e qualità rispetto ai diritti fondamentali minimi previsti. L'opportunità di inserire tra i punti della piattaforma contrattuale, invece, elementi di rilievo coerenti con politiche di RSI (o anche proposte di avvio di tali politiche in azienda), è, di converso, quanto mai auspicabile e senz'altro sostenibile.

Dovendo maturare, da parte dell'alta direzione, l'interesse verso un orientamento ed impegno della produzione e gestione lavorativa nei riguardi della RSI, ed al contempo, dovendo svilupparsi poi la piena adesione e processo di avvio in una dimensione d'"impresa" (quel *mix* tra lavoro e persone), lo strumento della contrattazione, quale momento dedicato al confronto bilaterale sui temi, sulle scelte, sulle priorità e sugli impegni dell'azienda, diviene il contesto dato e privilegiato.

Riconoscendo alla RSI non una dimensione separata dalla produzione, dalla gestione dell'azienda, dalle relazioni interne ed esterne, ma una compenetrazione costante ed un'influenza permanente nella *mission* d'impresa e, quindi, in tutte le sue scelte, la collocazione di questa, all'interno del contratto (in particolare in quello di secondo livello), è quanto mai determinante e, al contempo, segnale di acquisizione di impegno e sostegno costante, condiviso e partecipato. In questo senso, è necessario che la RSI sposti il suo accento "dai 'processi' ai 'risultati'". È questa un'affermazione importante che il Parlamento Europeo ha espresso nell'ambito dell'articolato e ampio dibattito in corso nell'Unione Europea sui temi della RSI. Esortando all'azione concreta, alla pragmaticità nell'affrontare e declinare i temi di RSI, il Parlamento europeo, è giunto non solo ad un imperativo di impostazione (invitando a lasciare sullo sfondo le analisi per passare, alle progettazioni e pianificazioni concrete), ma al richiamo dell'acquisizione di una dimensione collettiva di etica attiva che, ri-partendo dai temi centrali del lavoro, rafforzi le parti sociali a svolgere il proprio ruolo principale negoziale negli ambienti di lavoro. È in questo senso, difatti, che deve essere letto e considerato, quale intervento di assoluta novità, e al contempo, di assoluto valore e rilievo, la disposizione contenuta nel recente testo di delega al Governo (L.123/07) per la redazione di un Testo Unico in materia di salute e sicurezza sul lavoro, di una "valorizzazione di accordi aziendali nonché, su base volontaria, dei codici di condotta ed etici e delle buone prassi che orientino i comportamenti dei datori di lavoro, anche secondo i principi della RSI, dei lavoratori e di tutti i soggetti interessati, ai fini del miglioramento dei livelli di tutela definiti legislativamente".

La RSI esce dal suo alveo teorico, dal suo livello elitario e distante dai temi centrali del lavoro, dalla sua dimensione etico-filosofica ed entra prepotentemente in un

contesto, quale quello della tutela della salute e sicurezza sul lavoro, di prioritaria e cogente evidenza, affidandosi non alla via della legislazione vincolante e coercitiva, ma, nel rispetto del principio fondante della volontarietà di RSI, individuando nello strumento primo della negoziazione, l'accordo aziendale, la strada da praticare. Strumento assolutamente duttile, l'accordo aziendale non presentando alcun vincolo o regola di struttura, composizione, finalità di utilizzo, si presta ad un facile utilizzo e consenso di adozione da parte dei soggetti negoziali.

Nel cambiamento della natura dell'"impresa", in questo senso, la RSI va a tradursi in un processo che sviluppa, in termini partecipativi, una nuova dimensione del rapporto tra capitale e lavoro, fra l'impresa e i diversi *stakeholder* e tra le forme di amministrazione e gestione e i lavoratori/trici. In tale intreccio, il sindacato viene a qualificarsi a pieno come partner d'impresa che, nel rispetto dei ruoli e delle responsabilità di ciascuno, si rende interlocutore naturale del processo di realizzazione delle politiche aziendali di RSI. La partecipazione diviene, quindi, non tanto una prassi consolidata, all'interno delle diverse forme di RSI, quanto un elemento indispensabile del cambiamento dell'impresa, che consente alla stessa, in primo luogo, di competere, rispondendo alle esigenze di qualità e trasparenza richieste dalla globalizzazione dei mercati. Ma anche, nel livello interno di impresa, di mettere a confronto esperienze e atteggiamenti culturali propri maturati nell'esperienza e nel confronto, fino a configurare la partecipazione come un valore (aggiunto) acquisito nel modello di relazioni industriali e nel modello costitutivo stesso dell'impresa.

Il salto culturale, auspicabile da parte di (tutte) le aziende in un prossimo futuro, certo dovrà/dovrebbe transitare da un dimensione (nella quale oggi la RSI è collocata) di una "volontà libera" di impegno sociale e di sviluppo sostenibile, ad un "voluto responsabile", praticato e proposto, non solo nell'ambito delle proprie politiche e strategie d'impresa, ma reso criterio dirimente sia nella scelta dei propri interlocutori di filiera (sia a monte, quali fornitori, che a valle quali distributori socialmente responsabili), che quale elemento di distinzione sul livello di una qualificazione delle imprese che "paga" sul piano di una scelta privilegiata da parte del mercato e, pertanto, del cittadino-consumatore-utente. Il percorso sembra ancora lungo, ma se l'impegno deve essere profuso in tutte le direzioni per un profondo e radicato cambiamento dell'intero tessuto produttivo italiano a partire dai valori perseguiti dalle politiche aziendali, non in secondo piano deve essere lasciata l'azione di "educazione alla domanda" di RSI da parte della collettività. Se il mercato introdurrà (quale risposta ad una domanda crescente) come elemento concorrenziale (e di scelta del prodotto) istanze etiche e valoriali perseguite dall'azienda, il processo di cambiamento e di miglioramento avverrà di sicuro, assumendo un carattere di "libera necessità".

## La responsabilità sociale dell'impresa: una leva per rilanciare il modello italiano di sviluppo

GIUSEPPE SCHLITZER\*

La *Corporate Social Responsibility* (CSR), il cui significato è oggi ampiamente condiviso, chiama le imprese di qualsivoglia dimensione a valorizzare, in modo volontario, l'impatto positivo delle loro azioni sui processi di sviluppo economico e sul benessere collettivo. A partire dalle multinazionali, le imprese prestano crescente attenzione alle conseguenze sociali e ambientali del loro operare e molte di esse hanno integrato efficacemente la CSR nelle strategie e nei processi organizzativi. I bilanci sociali ed i codici etici sono divenuti, per i grandi gruppi, una prassi consolidata ed alcuni di essi, come Danone, hanno persino modificato il sistema di remunerazione del *management* incorporando obiettivi di CSR. Questo processo sta innescando effetti imitativi, coinvolgendo le imprese meno grandi, con effetti virtuosi che dovrebbe man mano farsi più evidenti.

È peraltro un dato di fatto che nel mondo si è fortemente elevato il livello di attenzione dei consumatori e della società civile nei confronti dell'agire delle imprese e del relativo impatto sull'ambiente e sulle comunità circostanti. Ciò riflette, peraltro, un'amara constatazione: sia gli organismi internazionali che i sistemi di *welfare* nazionali hanno dei limiti oggettivi nella capacità di fornire reti di protezione adeguate contro gli squilibri economici, sociali e ambientali. Pertanto, anche se le imprese non possono né devono sostituirsi ai governi o agli organismi sovranazionali, il loro contributo è indispensabile a generare percorsi di sviluppo più equilibrati e sostenibili.

In letteratura si è sviluppato un ampio dibattito tra i massimi esperti di strategie aziendali sui confini da attribuire all'agire responsabile delle imprese. È opinione comune che i danni derivanti da una cattiva azione sull'immagine e sulla reputazione di un'azienda siano oggi più elevati che in passato. Questo è già considerato un motivo molto valido per inglobare la CSR nelle pratiche aziendali. Tuttavia, non vi è pieno consenso su fino a che punto ci si possa spingere. Ad esempio Michael Porter considera come pratiche utili di CSR solo quelle che hanno riflessi positivi sulla competitività dell'impresa. Sostenere la costruzione di una infrastruttura o la formazione scolastica a livello locale lo è, ad esempio, solo nella misura in cui ciò facilita all'impresa l'accesso ai mercati e il reperimento di manodopera qualificata. D'altra parte, non tutte quelle che sono normalmente considerate buone pratiche di CSR ricadono nel modello di Porter. Pensiamo alla Novo Nordisk, società leader nel trat-

---

\* Direzione generale, Confindustria.

tamento del diabete, la quale sostiene, anche tramite una sua fondazione, la lotta a questa malattia nei paesi in via di sviluppo: una pratica che se dovesse avere pieno successo minerebbe lo stesso mercato di riferimento dell'impresa.

Anche in Italia, paese che storicamente riserva grande attenzione al dialogo sociale, la CSR ha preso largamente piede e la gran parte delle medie e grandi imprese ha cominciato ad integrare pratiche e strumenti di CSR nella propria cultura organizzativa. Tutti i sondaggi, d'altro canto, registrano una maggiore sensibilità del consumatore italiano ai comportamenti socialmente responsabili. Anche se solo una piccola parte delle scelte di consumo può, alla fine, essere riconducibile alla CSR, non vi è dubbio che questa sia divenuta, anche nel nostro Paese, una variabile importante nel valutare l'immagine e la reputazione di un'azienda. Questo è un problema particolarmente rilevante per l'Italia, dove fa fatica ad affermarsi una cultura favorevole all'impresa, alla concorrenza e al mercato (fenomeno che è il risvolto della nostra speciale attenzione al sociale).

Più che altrove, quindi, la CSR andrebbe vista come "leva strategica", piuttosto che come un'attività aggiuntiva di cui sopportare i costi. Questo è d'altra parte l'approccio adottato da Confindustria e, in particolare, dalla sua Commissione Cultura, presieduta da Maurizio Costa, la quale promuove il tema delle CSR integrandolo in quello più ampio della cultura d'impresa. È utile ricordare che Confindustria, la più grande associazione di rappresentanza imprenditoriale in Italia, associa oltre 120mila imprese dell'industria e dei servizi. Si tratta di una realtà molto composita, che tuttavia riflette fedelmente la struttura produttiva del nostro Paese, fatta in assoluta prevalenza di medie, piccole e piccolissime imprese (95% sono micro-imprese, ossia unità con meno di dieci addetti).

Le imprese di cui parliamo sono, come è noto, entità fortemente radicate nei territori di appartenenza e da sempre molto attive nel sociale, sebbene non tutte adottino un approccio strutturato e a 360° come è quello che viene richiesto oggi dalla CSR. Peraltro non sempre il piccolo imprenditore "comunica" al pubblico le proprie azioni di CSR, vuoi perchè non ama farlo vuoi perchè la dimensione ridotta del territorio in cui opera rendono superflua questa azione. Oggi tuttavia le nostre piccole e medie imprese sono chiamate alla sfida della crescita dimensionale, dell'innovazione e dell'internazionalizzazione. Questa trasformazione del nostro modello produttivo, in parte già in atto, mette l'impresa a contatto con tutta una serie di nuovi stakeholder – il consumatore globale, i mercati internazionali dei capitali, le catene di fornitori e le società civili in altre parti del mondo – e sta richiedendo l'adozione di modelli strategici più complessi dove la CSR gioca un ruolo sempre più rilevante.

## Considerazioni sul ruolo dell'Internal Audit per favorire e rafforzare la cultura etica come fattore di competitività delle aziende

ROBERTO VILLA\*

*I.* L'internal Audit si occupa del sistema di prevenzione di tutti i rischi aziendali, quindi anche di quelli derivanti da scelte o comportamenti connessi all'etica. Nel seguito viene trattata quindi solo una parte, piccola ma molto importante, dell'attività di Internal Auditing.

Per comprendere meglio il ruolo dell'Internal Audit, è opportuno partire dalla sua definizione ufficiale (formulata dal Committee of Sponsoring Organizations – CoSO – della Tradeway Commission):

*“Internal Audit è un'attività indipendente ed obiettiva di assurance e consulenza, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Essa assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di corporate governance”.*

Va premesso che anche un sistema di controllo assai organico e adeguatamente funzionante può fornire al CdA solamente una ragionevole sicurezza, mai assoluta, in merito al perseguimento delle finalità aziendali. Un sistema di controllo, infatti, può limitare i rischi ma non può, in nessun caso, eliminarli completamente.

Il *CoSO Report* ha previsto che qualunque sistema di controllo interno può ritenersi costituito da 5 componenti, tra loro strettamente interrelati, che si configurano diversamente in relazione al settore economico di appartenenza, al grado di modernità dell'organizzazione, alla sensibilità del management nei confronti delle tematiche del controllo, e così via. Tali componenti sono i seguenti:

- Ambiente di controllo
- Valutazione dei rischi
- Attività di controllo
- Sistema informativo
- Monitoraggio.

L'Ambiente di controllo è estremamente rilevante in quanto rappresenta, in pratica, le fondamenta sulle quali poggia tutto il Sistema di Controllo Interno: esso, più precisamente, tende ad influenzare tutte le altre componenti del sistema stesso. Gli

---

\* Direttore Internal Audit Edipower S.p.A. e Internal Audit di AIIA (Ass. Italiana Internal Auditors).

elementi che improntano l'ambiente di controllo sono, in linea di massima, di natura culturale, socio-organizzativa e psicologica: i valori etici di riferimento, lo stile manageriale, le politiche di gestione delle risorse umane, etc. L'ambiente è sottoposto all'influenza di stimoli esterni (che talvolta possono risultare negativi, come la tendenza alla corruzione), anche se viene ad essere modellato, giorno per giorno, dai comportamenti concreti dei soggetti che fanno parte dell'organizzazione. Esso può contribuire con forza a creare l'incentivo al controllo, ossia può stimolare le persone inserite in un'azienda a tradurre i meccanismi di controllo in comportamenti concreti.

L'Internal Auditor si impegna inoltre ad operare in conformità al proprio Codice Deontologico, il cui scopo è di promuovere la cultura etica nell'esercizio della professione di internal auditor. Esso è fondato su due componenti essenziali, i principi per la professione e la pratica dell'internal auditing e le relative regole di condotta, che descrivono le norme comportamentali che gli internal auditors sono tenuti a osservare. In estrema sintesi, le qualità caratteristiche di questa figura sono:

- Integrità
- Obiettività
- Riservatezza
- Competenza.

Le crisi di importanti aziende e le conseguenti azioni degli enti regolatori, hanno innalzato le attese degli stakeholder con particolare riguardo al comportamento dei manager in tema di integrità. In alcune aziende, soprattutto americane, la via migliore per stabilire e mantenere la "corporate integrity" è costituire una funzione all'uopo dedicata (*Corporate Integrity Unit – CIU*), che effettua attività proattiva di *fraud detection* e servizi di prevenzione. Tipicamente tra i compiti di questa funzione sono incluse l'educazione e l'informazione, lo sviluppo di procedure e policies in materia di frode, nonché il miglioramento continuo dei controlli interni. Di solito tale funzione è collocata nell'Internal Audit.

2. Gli internal auditors individualmente – e l'attività di Internal Auditor nel suo insieme – devono assumere un ruolo attivo nel sostenere la cultura etica dell'organizzazione. La loro reputazione di elevata affidabilità e integrità permette loro di agire da efficaci promotori del comportamento etico. Essi hanno inoltre la competenza e la capacità di attrarre l'attenzione dei leader aziendali, dei manager e degli altri dipendenti, al rispetto dei requisiti di responsabilità legale, etica e sociale dell'organizzazione.

Nella tutela dell'etica aziendale, l'Internal Auditing potrebbe assumere una pluralità di ruoli. Tra questi, quello di *chief ethics officer (ombudsman, compliance officer, consigliere etico per la direzione o esperto di etica)*, o quello di membro del comitato etico aziendale o, ancora, quello di *monitor* del clima etico dell'organizzazione. Come minimo, l'Internal Auditing deve comunque periodicamente valutare il clima etico dell'organizzazione e l'efficacia delle strategie, delle tattiche, della comunicazione e di tutti gli altri processi messi in atto per raggiungere il livello desiderato di *compliance* legale e etica. In proposito, prerequisito fondamentale è il corretto posi-

zionamento organizzativo della struttura di Internal Audit, che deve essere tale da garantire ad essa la maggiore indipendenza possibile. È superfluo ogni ulteriore commento. A ciò si aggiunge un'efficace svolgimento dei propri compiti in linea con gli standard professionali già citati e con l'evoluzione metodologica della professione (ad esempio, l'*Enterprise Risk Management*). Inoltre, la sempre maggiore centralità del Controllo Interno si rende necessaria anche per soddisfare nel continuo il mutevole panorama normativo che, come sappiamo, a fronte delle varie crisi aziendali (nazionali ed internazionali), è stato arricchito da una serie di leggi/regolamenti e codici di autodisciplina che prevedono norme finalizzate ad una gestione aziendale più trasparente e controllata, in definitiva maggiormente etica. Basta riferirsi a quanto previsto dal D. Lgs. 58/98, dal D. Lgs. 231/01, dal Sarbanes-Oxley Act del 2002 e dalla L. 262/05 in tema di tutela del risparmio.

Ciò detto, l'insieme dei dati ambientali, come i valori etici, la motivazione del personale, il coinvolgimento di tutta l'organizzazione, ossia quella che sovente viene definita la "cultura del controllo", viene a rappresentare la distanza che separa le regole, le procedure interne, i dispositivi di controllo, i meccanismi organizzativi dallo loro effettività, ossia dalla loro reale applicazione.

L'ambiente tende ad essere profondamente influenzato da elementi di natura culturale, sociale, psicologica, più che strettamente tecnica. Tra tali fattori, un insieme di valori etici condivisi, come l'integrità, promuove il conseguimento degli obiettivi aziendali (anche in momenti critici), in quanto aumenta il senso di riprovazione da parte della generalità dei collaboratori nei confronti di eventuali comportamenti scorretti. Il coinvolgimento partecipe e l'esempio fornito dal vertice aziendale divengono quindi di fondamentale rilievo.

Un codice etico scritto, debitamente comunicato, può migliorare in misura notevole la "tenuta" effettiva di un Sistema di Controllo Interno, in quanto esso da un lato rende palesi le regole ed i criteri primari in base ai quali i collaboratori dell'azienda devono agire; la conoscenza diffusa delle regole è importante in quanto spesso è l'ignoranza, oltre alla demotivazione, la causa di comportamenti poco corretti; dall'altro lato, evidenzia i presupposti etici a cui si ispira la filosofia aziendale, e quindi prefigura non solo il comportamento concreto cui ciascun dipendente è tenuto, ma anche le basi ideali dello stesso comportamento (ossia il perché, e non solo il come, comportarsi in un certo modo).

Abbiamo detto che l'Internal Audit deve agire per prevenire anche i rischi derivanti da comportamenti o scelte manageriali non etici. Ma *ad impossibilia nemo tenetur*, non è sempre possibile azzerare tali rischi. Si potrebbe facilmente affermare che l'internal auditor dovrebbe avere la fortuna di operare in organizzazioni etiche con a capo direzioni altrettanto etiche, e quindi di non doversi mai imbattere in serie problematiche di tipo etico. Ma se ciò accadesse, quale dovrebbe essere il ruolo dell'internal auditor nell'area a volte grigia del rapporto tra etica e business? L'internal auditor non deve prendersi sulle spalle il peso del mondo intero. Se, ad esempio, il processo di approvvigionamento di materie prime in certi paesi seguisse regole con valenze particolari di tipo culturale e politico, che non sono modificabili da regole o codici etici

emanati in diversi contesti culturali o sociali, di fatto ci sarebbero poche possibilità di manovra per l'internal auditor. Se il problema etico riguardasse il Vertice dell'organizzazione, l'internal auditor può affidarsi alle strutture di governance che dovrebbero assicurare la sua indipendenza, come Collegi Sindacali, Comitati per il Controllo Interno, consiglieri indipendenti. Ma, più realisticamente, l'internal auditor deve confidare che il Vertice non sia toccato da problematiche di tipo etico, in quanto non è certo che quelle strutture saranno in grado di assicurare una salvaguardia alla sua posizione e indipendenza.

Come detto, l'internal auditor deve comunque richiamare e valutare il grado di eticità dell'azienda, deve richiamare l'attenzione dei Vertici sui rischi insiti in certe azioni od operazioni, indagare e comunicare nel modo adeguato i comportamenti e i fatti non coerenti con leggi, regolamenti e codici etici.

Da un punto di vista meramente operativo, l'internal auditor in quanto tale non è tenuto a denunciare esternamente comportamenti non etici della sua organizzazione. Nel concreto tuttavia, ogni caso va valutato singolarmente.

**3.** In conclusione, quando si parla di aspetti etici che escludono il Vertice, il ruolo dell'internal auditor, pur non essendo semplice, è comunque abbastanza chiaro. Se ci troviamo invece a gestire problematiche che toccano sistemi, culture, politiche o situazioni che riguardano il Vertice, ecco che siamo nella zona grigia dove poco ci aiutano *standard* professionali o *best practice* e dove rimaniamo soli. Ci rimane solo la possibilità di interrogarci, parlare e discutere con il fine ultimo di procedere, per quanto possibile e con le nostre risorse limitate, a una sensibilizzazione ed educazione dell'ambiente sociale in cui viviamo.

La vera sfida pertanto si gioca sulla capacità di integrare ed equilibrare *corporate governance* e *risk management* in un disegno unitario e armonico, nel rispetto di tutti gli interessi in gioco: dagli azionisti di maggioranza a quelli di minoranza, dai dipendenti ai clienti, dai fornitori ai creditori, fino all'intero contesto sociale. In questo senso, sicuramente più forte di qualunque richiamo a nuove e più severe normative, risulta la necessità di perseguire una maggiore e più diffusa etica aziendale, a cui tutte le imprese devono costantemente attenersi e misurarsi, a cominciare dai loro massimi e più rappresentativi esponenti.

Dal punto di vista dell'Internal Auditor, quindi, l'etica in azienda rappresenta un *asset* tanto inestimabile quanto intangibile, asset che accresce il valore e sostiene la sua crescita nel tempo attraverso l'instaurarsi di relazioni stabili, fiduciarie e di lungo periodo tra l'impresa e i suoi stakeholder. È un pilastro della "reputazione aziendale", che è sicuramente una delle più importanti, se non la più importante, risorsa critica per la competitività ed il successo di qualsiasi forma imprenditoriale.

Per questo il ruolo dell'Internal Audit ed il contributo che può fornire in proposito sono estremamente rilevanti, ed i suoi benefici vanno oltre i confini dell'azienda per cui opera.

## **Responsabilità sociale delle imprese, reputazione e competitività. Comportamenti obbligati, attesi, auspicati**

UMBERTO MUSUMECI\*

Il 5 Luglio 2007, nell'ultimo Global Compact Leaders Summit, il Segretario Generale delle Nazioni Unite Ban Ki-moon, nel celebrare il crescente successo della iniziativa, aggiungeva preoccupato che rimane ancora molto da fare. Egli si riferiva probabilmente non solo al fatto che appena 4000 imprese e stakeholder di 116 paesi avevano fino ad allora aderito al G.C. (mancano quindi all'appello da 50.000 a 60.000 multinazionali, secondo i criteri di calcolo), ma anche al fatto che *"the business community is still too often linked to serious problems, including exploitative practices, corruption, and income equality"*<sup>1</sup>. Aggiungeva – e su questo principio insistono da sempre molte ONG come ad esempio Amnesty International – che *"Power cannot be separated from responsibility. For markets to expand in a sustainable way, we must provide those currently excluded with better and more opportunities to improve their livelihoods"*.

Nella stessa occasione, George Kelly, Executive Director, riferendo sugli sforzi effettuati da parte delle varie imprese aderenti di riferire in merito ai loro impegni sottoscritti verso i dieci principi del Global Compact, parlava di *"notable performance gaps"* ancora esistenti.

Ed in effetti il Global Compact è comunque ancora sotto osservazione da parte di molte realtà non solo imprenditoriali e istituzionali, ma anche dell'associazionismo e di ONG impegnate sul fronte della protezione dei diritti umani e della lotta alla povertà e alla discriminazione: con voci e accenti diversi viene messo in risalto lo scarso impegno delle imprese firmatarie, e la totale mancanza di verifica delle affermazioni che esse fanno e dell'aderenza dei loro comportamenti effettivi ai principi da esse sottoscritti.

In ogni caso, la Goldman Sachs in un suo rapporto presentato in occasione delle celebrazioni del decennale del Global Compact, sosteneva – sulla base di una indagine effettuata in sei settori industriali<sup>2</sup> – che le imprese considerate leader nell'attuare politiche ambientali, sociali e di governance avevano avuto rendimenti migliori in media del 25% rispetto ad Agosto 2005, e che il 72% di queste imprese aveva superato largamente i propri obiettivi nello stesso periodo. Sembra di poter dedurre – ma la questione è tutt'altro che risolta, poiché le opinioni in merito sono tante e molto diverse fra

---

\* Segretario generale, Valore Sociale.

loro- che l'etica faccia bene all'economia e viceversa, per ripetere un principio assai noto, lanciato anni fa dal premio Nobel per l'Economia, A. Sen.

È quindi nell'interesse delle imprese (oltre che della società nel suo complesso) cercare di recepire ed attuare le politiche di appoggio e sostegno dei diritti civili, politici, economici, sociali e culturali non solo dentro il loro ambito ma anche nella loro sfera di influenza, per cercare di acquisire il consenso dei consumatori.

Discutere se occorra rendere obbligatorie o meno per le imprese le norme sul rispetto dei diritti umani quando operano all'estero diventa a questo punto meno importante e forse anche stucchevole. Perché non c'è dubbio che esiste una combinazione di norme vincolanti e di adesioni volontarie alle quali non si può sfuggire: esiste già adesso, non occorre crearne di nuove.

E più che di norme vincolanti o meno, forse è più pertinente parlare di *livelli di comportamento*. Occorre allora in pratica vedere quali livelli di comportamento sono aderenti alle diverse situazioni, posto che alcuni di questi livelli sono evidentemente comuni a tutte. Sono i *livelli di comportamento minimi o essenziali*, quelli sotto i quali comunque nessuna impresa dovrebbe essere autorizzata ad andare: in molti paesi essi sono regolati da leggi nazionali (o anche regionali, come nell' Europa comunitaria). Le imprese quindi, osservando le norme interne di ogni stato, nel rispettare questi livelli minimi, di fatto rispettano tutti i diritti umani.

E qui si pone un grosso problema. Cosa succede quando gli stati sono incapaci di far rispettare le regole o non applicano i livelli minimi cui si sono impegnati (come spesso succede con le convenzioni ILO)? Molti ritengono – e noi con loro- che in questo caso l'impresa debba giocare un ruolo importante per tutelare questi diritti dentro la sua sfera di influenza, anche se non corrispondono ai livelli minimi effettivamente attuati e controllati dallo stato. E magari spingere sullo stato ospitante perché sia più rispettoso di questi diritti: molte imprese hanno una grande autorevolezza e possono fare questi interventi, spesso discretamente, magari durante un ricevimento all'ambasciata o in incontri informali.

Ma il ruolo più importante le imprese lo possono svolgere al di sopra dei minimi che sono oggetto di regolamentazione per legge. Milioni di lavoratori, migliaia di comunità, sono colpiti da una infinità di violazioni e abusi in molte fabbriche o progetti: queste cose dieci anni o quindici anni fa non si conoscevano, ma adesso sono sempre più divulgate anche e soprattutto per mezzo del web. E i consumatori, gli utenti cominciano a chiedersi perché acquistare un certo prodotto o servizio o una quota di azioni o fondi di investimento di imprese associate a comportamenti inaccettabili, quando a parità di prezzo/servizio e di qualità ne possono scegliere altri di imprese meno compromesse. Dalle marche abituali, il consumatore/utilizzatore si aspetta quindi che le imprese, oltre ad aver soddisfatto i livelli minimi, facciano ancora di più, magari approfondendo cosa vuol dire tutto ciò nel loro specifico settore o sfera di influenza. Sono i *livelli di comportamento atteso*. Non c'è dubbio – solo a titolo di esempio – che una impresa estrattiva debba fare i conti con i problemi causati dalla gestione della propria sicurezza interna e la protezione degli impianti, che una impresa della distribuzione debba valutare con estrema cura le problematiche relative ai lavoratori, e l'industria farmaceutica

debba a sua volta considerare con grande attenzione quanto il suo comportamento incida sul diritto alla salute di tutti. Una mancata risposta a queste attese può generare nel consumatore delusione e frustrazione, e può far cadere il livello di fedeltà alla marca, almeno da parte delle persone più sensibili a queste aspettative che – come tutti sappiamo – aumentano sempre più.

Un terzo livello, che potremmo chiamare di *comportamenti auspicabili* segnala l'impresa che si fa notare per la completa gratuità (non obbligatoria quindi, né richiesta) del proprio comportamento, che si caratterizza in una specifica ottica della sostenibilità. Ovviamente essa non va confusa con la semplice beneficenza o la filantropia, anche se in qualche caso le due cose possono incrociarsi: ma certo non avrebbe senso per una impresa stanziare dei contributi finanziari per gli asili dei bambini in Kenya o in Congo mentre utilizza direttamente o indirettamente tramite la *supply chain* (negli stessi paesi o altri paesi del mondo) lavoro minorile, paga bassi salari, non riconosce i diritti sindacali, inquina l'ambiente. La casistica in merito è molto sviluppata, basta navigare un po' nella Rete. È ovvio comunque che questo terzo livello acquista valore solo quando gli altri due sono ampiamente soddisfatti.

Una piccola parentesi sulla *supply chain*. L'impegno verso la *supply chain* da parte delle imprese è molto recente, e solo da qualche anno si sono viste imprese anche multinazionali delineare codici di condotta, norme di comportamento, pratiche inserite nei contratti di fornitura o di *joint ventures*, il tutto però secondo una logica "top-down" piuttosto che di coinvolgimento. In questa logica è praticamente impossibile controllare (per chi lo vuole fare) se effettivamente – ed in quale misura – le aziende fornitrici rispettano i codici di condotta dell'impresa cliente. Per questo motivo aumenta l'interesse verso forme di auditing sociale tramite l'uso di organizzazioni specializzate in questo ambito, al fine di ottenere informazioni attendibili sul reale comportamento delle imprese. Il tutto combinato – come recentemente si è visto in qualche caso – con incentivi e coinvolgimento anche sul piano reputazionale. E per una impresa, il poter dimostrare che la propria *supply chain* è in regola, significa non dover ricorrere a improbabili soluzioni di emergenza quando il caso scoppia. I clamorosi eventi degli ultimi anni, di cui si è parlato molto sui media di tutto il mondo, dovrebbero far riflettere in questo senso. D'altra parte, i consumatori non possono andare a controllare tutta la catena di fornitura, ed è per questo che la responsabilità dell'impresa è maggiore. Quindi, mentre fino a qualche tempo fa valeva il principio che qualcuno ha chiamato del "trust me", adesso sta affermandosi sempre più quello dello "show me": non basta che tu prometti di seguire i principi che ti ho consegnato e che tu hai sottoscritto, ma mi devi dimostrare che li metti in pratica, e io vengo anche a controllarti, con persone o organizzazioni da me incaricate<sup>3</sup>. E se una impresa riesce anche a comunicare in maniera appropriata il proprio livello di performance raggiunto nella sostenibilità attraverso la *supply chain* non c'è dubbio che la *brand reputation* ne ottiene un grosso vantaggio.

Perché in fondo una domanda che l'impresa deve farsi è anche questa: *di chi è il marchio che viene applicato o stampato sul prodotto/servizio che poi io vendo?* Non è certamente della fabbrica (piccola o grande che sia) né della *trading company* che mi fa da intermediario verso i fornitori, spesso totalmente sconosciuti. Il marchio è mio, e

quindi –nonostante quello che gli intermediari (ce ne sono di enormi dimensioni, anche multinazionali) mi dicono per tranquillizzarmi- io tranquillo non lo sono affatto. Perché quando succede la tragedia, o anche un piccolo incidente, è il mio marchio che finisce sui media di tutto il mondo in pochi secondi, non certo quello della *trading company* o del *buyer* pagato a provvigioni.

Il mensile *Panorama* ha pubblicato nel numero del 30 agosto 2007 un servizio dal titolo “Ma che roba ci vendono? Bidoni senza frontiere” che – anche se con un tono discutibile – fa il pieno di interessanti notizie, che riguardano grandi e piccole aziende. La grande impresa di telefoni cellulari che vende batterie made in Japan (che però risultano prodotte da una fabbrica cinese), quella di giocattoli che dichiara di fabbricare in Cina il 65% dei suoi prodotti, e dispone in quel paese di cinque fabbriche di sua proprietà, si serve di decine di subfornitori e ha distribuito in Cina mille licenze di cui si avvalgono – nella sola Cina – tremila stabilimenti<sup>4</sup>: una polverizzazione che può generare grossi problemi perché molto difficile o impossibile da controllare. Secondo la stessa rivista, in Italia il volume delle importazioni dalla Cina è più che raddoppiato in cinque anni: + 101% dal 2000 al 2005. Nella Unione Europea, 192 miliardi di euro di importazioni nel solo 2006.

Ma se neanche le grandissime imprese riescono a controllare strettamente i livelli di qualità intrinseca dei loro prodotti, che creano e amplificano il loro successo commerciale, come è pensabile che possano farlo a livello della “qualità sociale”? E – a maggior ragione – che possano farlo le medie e piccole imprese?

Si pone quindi il problema del controllo del lavoro dei partner esterni allo scopo di eliminare o ridurre al minimo il rischio che venga minata la credibilità e la reputazione delle imprese a causa di gravi errori nella qualità, nella gestione dei rapporti con il personale e il deterioramento dell’ambiente o gravi violazioni dei diritti umani. Esistono comunque, ma non è il tema di questo intervento, sistemi che riducono di molto questo rischio: le imprese possono farlo da sole o con l’aiuto di partner esterni, e con la collaborazione di associazioni della società civile, dei sindacati (dove esistono e sono organizzati), di enti internazionali non governativi.

Per tornare ai tre livelli (dopo questo *excursus* sulla *supply chain*), si può sostenere concretamente che essi coincidano con tre diversi livelli di doveri in relazione ai diritti umani:

- Il *livello di rispetto*, secondo il quale le imprese devono astenersi dall’interferire con la realizzazione effettiva dei diritti umani (protezione dell’ambiente inclusa, naturalmente);
- Il *livello di protezione*, che richiede alle imprese di agire per promuovere la loro condotta responsabile anche presso i propri partner commerciali o industriali (ad es. la *supply chain*);
- Il *livello di realizzazione*, che presuppone una condotta proattiva da parte delle imprese.

È chiaro a questo punto che per mantenere ed incrementare positivamente la reputazione del marchio e dell’azienda, le imprese dovrebbero non solo rispettare i diritti umani, ma anche agire per la loro protezione e se possibile per la loro realizzazione. Il riferi-

mento precedente alla *supply chain*, quindi, non è affatto casuale. E allora il cittadino-consumatore potrà premiare con una sempre maggiore preferenza e fedeltà alla marca le imprese che potranno dimostrare di essere “socialmente responsabili”.

Gli scettici e gli ipercritici sosterranno che non è possibile. Si può infatti controbattere – non senza qualche buona ragione – che il meccanismo così esposto non funziona in maniera tassativa e automatica, e comunque è costoso. Di converso, potremmo chiedere però cosa è costato in termini di immagine e di fatturato a centinaia di imprese grandi e piccole il non aver potuto dimostrare la propria responsabilità sociale.

Potremmo chiederlo alla Nike. Non è pensabile che proprietari e manager del colosso americano dell'articolo sportivo abbiano buttato via tempo e soldi per realizzare – a dieci anni dal grande boicottaggio e dalla crisi di immagine del 1995 – il loro rapporto del 2005 che consegnava alla storia la lista dei propri fornitori, e si impegnava ad eliminarne un centinaio per gravi e ripetute violazioni di diritti umani. Un'azienda che nello stesso tempo affermava per bocca di Philip Knight “*I have confidence that the Nike team will continue to drive Nike toward our goal of becoming a corporate responsibility leader in 21st century business*”.

Potremmo anche chiederci perché indicazioni di questo tipo non raccolgono l'interesse di commentatori e uomini d'impresa e vengono quasi accantonate come “eccezioni” di chi se lo può permettere. Ma non sarebbe facile trovare la risposta, e comunque il discorso ci porterebbe lontano.

Una risposta invece la può dare Valore Sociale, lo standard proposto in Italia da una rete di organizzazioni della società civile, e che diventerà europeo nel 2009. Riempiendo un vuoto che caratterizza gli standard di responsabilità sociale attualmente esistenti, Valore Sociale integra agli aspetti già presenti negli standard correnti, aspetti importanti come la dimensione ambientale, la tutela di consumatori, la non discriminazione e le pari opportunità (solo per citarne alcuni). Può quindi diventare un sistema di autoanalisi per l'imprenditore o il manager, oppure certificarne il livello di responsabilità. Conquistando l'attenzione di milioni di soci e simpatizzanti delle associazioni che compongono la platea di Valore Sociale. Una sfida che vale la pena di raccogliere.

### Note

<sup>1</sup> UNGC, [www.globalcompactsummit.org](http://www.globalcompactsummit.org)

<sup>2</sup> Energia, estrattive, acciaio, alimentari, bevande, media.

<sup>3</sup> SustainAbility and UNEP Trust Us: the Global Reporters 2002 Survey of Corporate Sustainability Reporting No.2 in the *Global Reporters Series* (2002), p. 11.

<sup>4</sup> *Panorama* n. 35, 30 agosto 2007, “Ma che roba ci vendono? Bidoni senza frontiere”, pagg.22-27.