

## *Tavola rotonda: Valori aziendali e Stakeholder Engagement*

### **Introduzione**

ROBERTO VILLA\*

All'interno della Tavola Rotonda, che ho il piacere di moderare, porto sia il mio contributo personale di Internal Auditor, sia in rappresentanza dell'AIIA (Associazione Italiana Internal Auditors) intesa come professione, che svolgo da oltre diciotto anni. Attualmente, infatti, gestisco l'attività di Internal Auditing in un'importante azienda produttrice di energia elettrica, che è articolata con impianti sparsi su tutto il territorio nazionale. Vivo pertanto quotidianamente le tematiche oggetto della presente discussione.

Prima di entrare nel vivo dei lavori, vorrei solo delineare brevemente alcuni aspetti di inquadramento generale che mi preme rappresentare.

Tutti noi sappiamo che, nell'ambito della governance aziendale, l'etica e l'insieme dei valori rivestono un ruolo di fondamentale importanza (non vorrei addentrarmi molto in queste tematiche, ma semplicemente fare un breve accenno).

L'internal Audit si occupa del sistema di prevenzione di tutti i rischi aziendali, quindi anche di quelli derivanti da scelte o comportamenti connessi, direttamente o di riflesso, all'etica. L'ambiente di controllo, uno dei componenti chiave del Sistema di Controllo Interno aziendale<sup>1</sup>, è estremamente rilevante ai fini del contesto in argomento. Infatti rappresenta, sostanzialmente, le fondamenta sulle quali poggia tutto il Sistema di Controllo Interno: più precisamente, esso tende ad influenzare tutte le altre componenti del sistema stesso. Gli 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, ecc. Pertanto, il coinvolgimento partecipe e l'esempio fornito dal vertice aziendale divengono quindi indispensabili e di fondamentale rilievo. E la professione di Internal Auditor riveste conseguentemente un ruolo di grande responsabilità nei confronti dei *Company Values*.

Un buon Sistema di Controllo Interno deve, quindi, far parte integrante dei valori manageriali. Esso non deve essere finalizzato al sanzionamento di eventuali comportamenti patologici, bensì orientarsi sempre più verso la prevenzione. Tale impostazione, che deve essere in linea con i principi dell'organizzazione, non può quindi

---

\* Direttore Internal Audit Edipower S.p.A. e Board AIIA (Ass. Italiana Internal Auditors), Board AODV231 (Ass. componenti Organismi Di Vigilanza ex D. Lgs. 231/01).

limitarsi alla mera *compliance* normativa, procedurale, ecc., ma va intesa come scelta responsabile del management a tutti i livelli.

L'Internal Audit in azienda ha una sorta di "missione" quotidiana, quella di "evangelizzazione" sugli aspetti etici e di controllo, prima che di analisi e verifica dei processi. Non è certo un caso se, in molte aziende, il responsabile della funzione di Internal Audit fa parte anche del Comitato Etico.

Anche la formazione riveste un ruolo di fondamentale rilevanza. Come Associazione di internal auditors, infatti, notiamo che, nonostante l'impatto di nuove normative in tema di *compliance* (basti pensare, solo a titolo di esempio, alle normative c.d. "231" e "262"), i corsi che più frequentemente vengono erogati, in quanto maggiormente richiesti, sono quelli incentrati sulla *governance* d'impresa.

Nel dibattito sulla *Corporate Social Responsibility* gioca un ruolo rilevante il tema dello *stakeholder engagement*, quale elemento strutturale della responsabilità sociale che garantisce l'allargamento della *governance*. Di fatto c'è stata una forte evoluzione che ha consentito già di mutare l'approccio da una *governance dei controlli* ad una *governance dei rischi*. Il prossimo step, già di fatto avviato, ma che necessita di un radicamento in azienda, è sicuramente costituito dalla *governance della sostenibilità*.

Come in un circolo virtuoso, tale approccio torna indirettamente a vantaggio del sistema azienda. Infatti, dal punto di vista dell'Internal Audit, questo orientamento consente alle aziende di rispettare meglio le esigenze di *compliance* che quindi saranno, per definizione, più facilmente raggiungibili.

Il tutto con un'evoluzione parallela dei profili di rischio gestiti: da quelli operativi ed economico-normativi a quelli sociali ed ambientali.

È evidente che, come sempre, i cambiamenti aziendali sono destinati ad avere maggiore successo se e nella misura in cui incrementano il business, non solo in termini economici, ma anche e soprattutto per quanto di intangibile ci possa essere (immagine e reputazione aziendale comprese). Ecco che allora molte aziende stanno iniziando a toccare con mano la convergenza tra i propri obiettivi e quelli dei loro stakeholder. È pertanto facilitato un mutamento di approccio e di atteggiamento da parte delle aziende (profit) che sono o diventano attente alle esigenze dei loro stakeholder: da sostanziale chiusura a coinvolgimento attivo (o addirittura interattivo).

Presupposto di partenza è che oggi non sia più sufficiente per le imprese fornire semplici informazioni e comunicazioni sulla propria attività, ma sia necessaria una maggiore apertura verso gli stakeholder, sviluppando modalità di ascolto e di dialogo fino ad arrivare a forme di co-progettazione e di partecipazione alle scelte decisionali dell'impresa. Con lo *stakeholder engagement* si concretizza quindi il passaggio dal processo di "consultazione" a quello di "inclusione".

È questa la chiave di volta delle aziende in un'ottica di sviluppo, ed i ritorni saranno tanto più importanti quanto maggiore sono veramente sentiti e messi in atto i *Company Values* e lo *Stakeholder Engagement*.

E nello stesso contesto si inseriscono gli interventi dei partecipanti a questa "ricca" tavola rotonda che annovera la presenza sia di esponenti accademici e della

---

ricerca, sia di enti non profit e di istituzioni pubbliche, sia ancora di grandi imprese e, quindi, di *best practices*. Risulta evidente come gli stessi aspetti visti sotto prospettive diverse (enti di ricerca, università ed aziende), pur se accomunati da molteplici fattori, assumono significati che possono anche apparire contrastanti.

La discussione è certamente aperta e evidentemente è necessario proseguire ancora verso un nuovo mutamento, anche e soprattutto culturale, da parte di tutti gli attori coinvolti. Molto, comunque, è già stato fatto; e questo importante forum, certo, contribuisce in maniera significativa a rafforzarne la valenza e ad accelerarne lo sviluppo.

### *Note*

<sup>1</sup> Secondo il Framework emanato dal Committee of Sponsoring Organizations (Co.S.O.) nel 1992, il Sistema di Controllo Interno è costituito dai seguenti cinque elementi: Ambiente di controllo, Valutazione dei rischi, Attività di controllo, Informazione e comunicazione, Monitoraggio.

# Comitati multi-stakeholder e responsabilità sociale d'impresa

MATTEO BARTOLOMEO\* e CAROLINA PACCHI\*\*

## *Impresa e stakeholder, un'arena possibile?*

Un grande aeroporto europeo che radica il confronto con il proprio contesto territoriale in un comitato di consultazione che compie oggi i quarant'anni di età; una delle principali banche italiane che tesse con pazienza una trama fitta di relazioni con i territori, dopo che fusioni e acquisizioni sembravano comprometterne il radicamento territoriale; una utility che istituisce un momento di confronto strutturato con i cittadini a ridosso del progetto di ampliamento del suo principale impianto; un grande gruppo della moda che sviluppa con i sindacati un grande progetto di responsabilità sociale lungo la catena di fornitura; gli esempi potrebbero continuare: forme di confronto strutturato con arene di attori ampie e diversificate sembrano essere oggi al centro dell'attenzione da parte di imprese pubbliche e private. Se si legge il fenomeno a partire dall'evidenza empirica, l'emergere progressivo di queste forme di confronto, che possiamo raggruppare nella famiglia dei *comitati multi-stakeholder*, assume importanza sempre maggiore; se si affronta il fenomeno a partire dal quadro teorico e metodologico, tuttavia, valutazioni sul senso, il perimetro, le modalità d'azione e l'efficacia dei comitati stessi sembrano essere sorprendentemente scarse.

Possiamo cercare in primo luogo di circoscrivere l'oggetto di attenzione: nell'ambito della più vasta famiglia degli strumenti di interazione, intendiamo i *comitati multi-stakeholder come forme di dialogo e stakeholder engagement permanente* tra un'impresa e attori diversi. L'emergere delle sperimentazioni di queste e altre forme di dialogo e confronto nasce da una molteplicità di motivazioni, che hanno a che vedere con l'evoluzione delle forme di governo dei processi di sviluppo nelle società contemporanee.

In una società che tende a essere sempre più frammentata, la necessità di integrazione tra risorse differenti ha portato ad un interesse crescente per forme di confronto tra attori diversi, permanenti o legate a singole questioni, per favorire lo scambio di risorse conoscitive, costruire o consolidare legami basati sulla fiducia, intraprendere forme di azione comune. In campi molto distanti tra loro – le politiche di sviluppo locale e coe-

---

\* Avanzi, Vigeo e Politecnico di Milano.

\*\* DiAP Politecnico di Milano e Avanzi.

L'articolo trae spunto dal progetto di ricerca della Fondazione I-CSR "Comitati multi-Stakeholder e responsabilità sociale d'impresa" condotto da Matteo Bartolomeo (coordinatore), Satia Marchese Daelli, Carolina Pacchi, Sara Seravalle e Matteo Zulianello. Responsabile del progetto per la Fondazione I CSR è stato Alessandro Zollo e la supervisione scientifica assicurata da Alberto Martinelli e Emilio d'Orazio. Il testo della ricerca è disponibile all'indirizzo: [www.i-csr.it](http://www.i-csr.it).

sione, la pianificazione territoriale e ambientale, la programmazione aziendale, la gestione della conflittualità locale – emergono con sempre maggiore frequenza forme di confronto strutturato tra attori differenti (imprese e loro rappresentanze, amministrazione pubblica, comunità locali, mondo della ricerca e della formazione, terzo settore, ecc.). Per comprendere meglio presupposti e motivazioni della diffusione dei comitati multi-stakeholder o di altre simili forme di confronto, oltre al quadro di riferimento della responsabilità sociale d'impresa, un richiamo importante è quindi quello alla vasta letteratura sul ruolo delle risorse immateriali nei processi di sviluppo, e in particolare sui temi della fiducia e del capitale sociale. In tutti questi ambiti, la letteratura si è occupata negli ultimi dieci-quindici anni del modo in cui è possibile sperimentare in modo artificiale la creazione di legami e di interazione tra attori differenti. Da questo punto di vista possiamo senz'altro inscrivere i comitati locali in una tradizione di sperimentazione che poggia sulle densificazione delle reti e dei legami tra attori e sul contatto diretto tra sfere differenti per la costruzione di nuove arene decisionali.

### *Le ipotesi di ricerca*

Dal punto di vista empirico, come vediamo, le esperienze non mancano: alcune di natura più occasionale, legate all'emergere di momenti di conflittualità a ridosso di percorsi decisionali; altre di carattere più trasversale; ancora, alcune esperienze traggono significato dal particolare contesto in cui sono immerse; altre ancora vengono invece avviate e sperimentate in contesti differenti in parallelo, e hanno la possibilità di fertilizzarsi reciprocamente. Per approfondire gli aspetti legati alla motivazione, alle forme di organizzazione e alle attività dei comitati, su cui sembrano esserci poche esplorazioni nella letteratura, possiamo fare riferimento a una ricerca della Fondazione I-CSR che ha preso in considerazione diversi casi di comitati in Italia e in Europa.

La ricerca è stata condotta attraverso tre strumenti: un'analisi mirata della letteratura sul capitale sociale, sullo sviluppo locale e su alcune esperienze di comitati o progettazione partecipata in ambiti diversi da quelli più direttamente legati alla CSR; la ricostruzione di otto casi di comitati<sup>1</sup> (sei in Italia e due all'estero); l'interazione con esperti e *practitioners*, coinvolti direttamente nei casi analizzati o osservatori esterni. Gli otto casi raggruppano esperienze che nascono con obiettivi e in contesti assai diversi, che trovano un elemento comune nella dimensione territoriale: si tratta in tutti i casi di comitati fortemente radicati in un contesto locale.

La ricerca mirava a rispondere a questi quesiti e formulava alcune ipotesi di lavoro che possono essere così formulate:

- i comitati permettono un più efficace accesso all'informazione, migliorano la trasparenza tra impresa e stakeholder, migliorano la credibilità di chi produce informazione;
- i comitati multi stakeholder danno forza e forma ad accordi informali o formali tra impresa e attori del territorio, permettendo una governance d'impresa aperta, se non addirittura allargata;

- i comitati multi-stakeholder possono rappresentare uno strumento per creare o fortificare il partenariato tra più attori (e il partenariato è condizione per la costruzione di progetti integrati in una logica di governance allargata e di corresponsabilizzazione).

Nel primo caso si tratta di verificare il ruolo della componente informativa, ovvero di valutare se e in quale misura la produzione di buona informazione e l'accesso alla stessa possano essere migliorati attraverso un dispositivo come quello dei comitati. In questo senso, l'esistenza di una struttura reticolare potrebbe permettere la trasmissione di informazioni, attraverso canali formali e informali allo stesso tempo, e con una certa ridondanza, che può essere vista come un vantaggio.

Sulla seconda ipotesi la ricerca ha cercato di indagare se e in quale misura i comitati multi-stakeholder, nonostante il ruolo consultivo che formalmente viene loro attribuito, possano considerarsi o diventare un luogo delle decisioni strategiche e operative dell'impresa.

Da ultimo, il ruolo dei comitati viene letto più in prospettiva, come strumento catalizzatore nei confronti di possibili percorsi progettuali comuni, nei quali la fiducia può essere data per acquisita e l'attenzione si può concentrare sulle modalità di costruzione di partenariati mirati.

### ***Motivazione, rappresentanza, perimetro d'azione***

A partire da queste ipotesi, è possibile proporre alcune considerazioni su alcuni aspetti emergenti: le *motivazioni*, la *composizione*, il *perimetro dell'attività*, il *ruolo* dei comitati e l'*impatto sulla vita dell'impresa*.

Indagare le *motivazioni* che hanno spinto l'impresa, talvolta di concerto con alcuni enti locali e altre istituzioni, ad attivare i comitati è rilevante in quanto le caratteristiche, anche formali, dei comitati sono influenzate in maniera rilevante da elementi di contesto che hanno determinato l'avvio dell'iniziativa. Le motivazioni che hanno portato all'attivazione dei comitati, nei differenti casi, si possono raggruppare in tre famiglie: la risposta ai momenti di crisi, l'evoluzione di attività ordinarie di informazione e comunicazione e infine l'interpretazione estensiva di indicazioni normative riguardo la consultazione degli attori. La situazione di crisi forse più frequente si manifesta nei processi di localizzazione o di ampliamento di impianti industriali, di produzione di energia, di infrastrutture di trasporto. Sono tutte situazioni che tipicamente segnano, in maniera netta e grave, un momento di crisi tra impresa e stakeholder locali, con la pubblica amministrazione che talvolta affianca il proponente e talvolta è alleata degli oppositori. La terza motivazione si sviluppa nell'ambito di procedimenti previsti dalla legge, quali ad esempio la Valutazione di Impatto Ambientale o la Valutazione Ambientale Strategica. Dell'insufficienza di questi procedimenti sotto il profilo della coesione con gli attori locali molto si è scritto e si è detto. Si tratta di procedimenti che prevedono la raccolta di osservazioni scritte e che quindi poco spazio lasciano, se interpretati alla lettera, all'interazione diretta e informale tra proponenti e attori. Alcune imprese e amministrazioni locali, proprio in

considerazione di questi limiti, hanno volontariamente sperimentato e sviluppato, accanto al procedimento formale, modalità di dialogo che vanno ben al di là di quanto previsto dalla legge e che nel tempo si estendono alle fasi di realizzazione e gestione dell'opera.

La *composizione* dei comitati è pure una dimensione importante per comprendere se vi sia una corrispondenza tra motivazioni, attività del comitato e rappresentatività degli attori che sono coinvolti. Nelle iniziative analizzate essa risponde ai diversi motivi che hanno portato all'istituzione e all'evoluzione del comitato. Non sorprende quindi che, accanto ai rappresentanti dell'impresa, siedano di volta in volta rappresentanti dei sindacati, dei residenti, della comunità scientifica, delle istituzioni pubbliche, ecc. Occorre tuttavia verificare se un'ipotesi che sembra ragionevole, ovvero che al comitato partecipino gli stakeholder, si verifichi effettivamente. Non sempre è così: applicando alla lettera la definizione comunemente accettata di stakeholder (un soggetto che può influenzare o può essere influenzato da un determinato processo, in questo caso la decisione di un'impresa) è evidente che le categorie di attori coinvolti nei comitati dovrebbero essere numerose (dagli attori istituzionali, ai residenti, dai dipendenti ai clienti/utenti) e invece troviamo più spesso, ma non sempre, forme assai semplificate di rappresentanza. Tale semplificazione risponde a una necessità di efficacia dell'azione e della discussione in seno al comitato, ma indubbiamente risulta uno dei maggiori elementi problematici delle iniziative analizzate.

Il *perimetro dell'attività* dei comitati può variare nel tempo e divergere anche in maniera significativa rispetto alle attese al momento dell'attivazione. È possibile, tra le mille sfumature che presentano i casi, individuare due tipologie principali: il controllo delle attività dell'impresa oppure la discussione dei progetti a favore dello sviluppo del territorio. Nel secondo caso non mancano le comunanze con alcune esperienze richiamate sopra, come la pianificazione strategica o la progettazione per lo sviluppo locale. Nel primo caso, quando l'oggetto dell'azione del comitato è l'attività dell'impresa, i partecipanti al comitato e gli attori di cui essi sono espressione controllano che la direzione d'impresa svolga al meglio le proprie attività e danno stimoli in termini di priorità d'intervento e obiettivi. Questo modello, nei casi analizzati, riguarda prevalentemente imprese manifatturiere o *utilities* (trasporti e energia), attività caratterizzate quindi da forte impatto ambientale e territoriale o rischio di violazione di standard di sicurezza. Quando il perimetro del comitato sono le iniziative dell'impresa a favore del territorio, le differenze con le esperienze precedenti sono accentuate, in termini di operatività, di pregnanza e anche di composizione dei comitati. Siamo di fronte a forme di collaborazione e dialogo più eterogenee, che vedono anche una frequente riformulazione di obiettivi e di priorità d'azione nel corso del tempo.

Infine, per quanto riguarda il *ruolo* dei comitati e l'*impatto* sulla vita dell'impresa, nonostante il ruolo formale sia di tipo consultivo, l'impatto sulle decisioni dell'impresa può essere notevole; si tratta allora di comprendere meglio quali fattori siano determinanti in questo senso: se il ruolo formale è solo consultivo, da un punto di vista sostanziale le posizioni dei comitati assumono un peso particolarmente

significativo per le decisioni del management, soprattutto quando la funzione del comitato è di controllo e indirizzo sulle attività caratteristiche dell'impresa. Non è solo l'oggetto dell'attività del comitato (come discusso, controllo sulle attività dell'impresa vs iniziative a favore del territorio) a determinare il peso delle indicazioni del comitato medesimo; sono piuttosto alcuni elementi specifici del funzionamento del comitato (dal regolamento alla scelta dei componenti, dalla frequenza delle riunioni alla pubblicità che viene data alle indicazioni emerse) e soprattutto il peso politico dei componenti a determinare un effetto più o meno significativo sulle decisioni dell'impresa.

Se si considerano i comitati come strumento specifico del cosiddetto *stakeholder engagement*, l'attività di dialogo svolta dall'impresa con obiettivi molteplici, nel gioco tra impresa e attori locali l'engagement può essere letto sia nella direzione *impresa-attori*, sia e nella direzione opposta, *attori-impresa*. Il secondo caso ci pare particolarmente interessante: sono gli attori che formulano all'impresa domande pressanti (ad esempio riguardo a trasparenza, impegni, progetti), ed essa risponde con l'attivazione di un comitato locale. Il comitato è una risposta operativa, anche non pianificata, che risolve un problema contingente e cogente, e consente all'impresa di uscire dall'angolo, con una risposta tattica per nulla scontata, che nel tempo può acquisire una valenza strategica. In questo senso, gli intervistati hanno spesso utilizzato il termine *sperimentazione*, ad indicare il livello artigianale, descritto anche come valore, delle prime fasi di sviluppo dei comitati. Si procede per passi successivi, con solo un'idea vaga di quello che verrà.

Questa modalità quasi per prova ed errore contraddistingue sia l'azione delle imprese che l'azione degli altri attori, che sperimentano spesso per la prima volta modalità permanenti di dialogo con le imprese. Anche dal punto di vista dei contenuti, e quindi non solo del processo, si può osservare lo stesso livello di sperimentazione, con regolamenti volutamente ampi e aperti, oppure con il perimetro dell'attività che, come osservato, si evolve nel corso del tempo perché mutano le esigenze.

## **Conclusioni**

Riprendendo le ipotesi di ricerca, possiamo affermare che la *prima ipotesi*, secondo la quale i comitati sono uno strumento di *accountability*, appare valida in tutti i casi analizzati. Talvolta questo non è solo un risultato accidentale, ma, come abbiamo visto, la ragione per la quale il comitato viene attivato.

La *seconda ipotesi* che abbiamo formulato, secondo la quale "i comitati multi-stakeholder danno forza e forma ad accordi informali o formali tra impresa e attori del territorio, permettendo una governance d'impresa aperta, se non addirittura allargata" appare particolarmente vera nei casi in cui il comitato è uno strumento che è parte dell'accordo tra due o più portatori d'interesse. È interessante notare come in questi e in altri casi l'accordo abbia già assegnato al comitato un ruolo che presuppone una governance allargata di alcuni processi decisionali. Il comitato ha in questi casi un ruolo che va ben oltre quello formale, di norma consultivo, che l'impresa e



gli attori hanno deciso di assegnargli. Potremmo quindi dire che i comitati hanno un peso politico forte, specialmente laddove vengono costituiti in risposta a momenti di crisi o di conflittualità.

In alcune situazioni, e non si tratta necessariamente di quelle più evolute, i comitati multi-stakeholder rappresentano invece uno strumento di cittadinanza d'impresa, una modalità attraverso la quale l'impresa rafforza il proprio ruolo di cittadino del territorio e quindi di attivatore di processi che vedranno altri attori nei ruoli di protagonisti (si tratta della nostra terza ipotesi che si riferisce alla possibilità che attraverso i comitati si rafforzino i legami di parternariato).

Si può riconoscere nei comitati, nelle esperienze analizzate, un potenziale molto interessante nella direzione del rafforzamento delle reti fiduciarie, con benefici sia per l'impresa (operatività e orientamento strategico), che per il territorio (sviluppo economico, salvaguardia dell'ambiente, welfare).

I comitati multi-stakeholder possono forse giocare anche un ruolo rilevante tra gli strumenti per la responsabilità sociale d'impresa, che spesso non ha saputo dare risposte concrete ed efficaci alle domande con il territorio. In questo senso i comitati multi-stakeholder rappresentano un'innovazione significativa soprattutto per le imprese di grandi dimensioni, dove la CSR rimane frequentemente a un livello astratto e il dialogo con gli attori interessa solo stakeholder interni, opinion maker e rappresentanti nazionali di associazioni di consumatori e associazioni ambientaliste.

### **Note**

<sup>1</sup> Aeroporto di Manchester: Comitato Consultivo dell'Aeroporto; UniCredit Group: rete di Comitati Territoriali; Autostrade per l'Italia: Osservatorio Ambientale; Gruppo Hera: Residential Advisory Board (RAB) del sito di Ferrara; Shell: Redidential Advisory Board (RAB) distretto industriale Rijnmond; Biomasse Italia: Tavolo Tecnico di Salute Pubblica e Tavolo Permanente per lo Sviluppo Sostenibile Locale; Solvay: Comitato per il sito di Rosignano; Gucci: la Commissione Paritetica

### **Riferimenti bibliografici**

AccountAbility (2005), *AA1000 Stakeholder engagement Standard Exposure Draft*, London.

AccountAbility, UNEP, Stakeholder research Associate Canada (2005), *The Stakeholder engagement manual*, London.

Associazione Bancaria Italiana (2005), *Linee Guida sulla responsabilità sociale d'impresa in banca – Creare valore ascoltando gli stakeholder*.

Bagnasco A. et al.(2001), *Il capitale sociale. Istruzioni per l'uso*, Il Mulino, Bologna.

Barbera F. (2001), "Le politiche della fiducia. Incentivi e risorse sociali nei patti territoriali", in *Stato e mercato*, n.3.

Bartolomeo M, e Pacchi C. (2004), "Conflittualità locale nei processi di localiz-

zazione: un caso emblematico di (non) coinvolgimento degli stakeholder”, *Politeia*, XX, n.74.

Bartolomeo M. (2008), “Prevenzione e ricomposizione dei conflitti ambientali: dalle sperimentazioni alla piena legittimazione dei processi a più voci”, *Dedalo*, 1/2008.

Castronovo V. (2001), “Un modello imprenditoriale mai più eguagliato”, in Semplici S. (ed), *Un’azienda e un’utopia: Adriano Olivetti 1945-1960*, Il Mulino, Bologna.

Celli P.L., Grasso M (2005), *L’impresa con l’anima*, Baldini Castoldi Dalai Editore, Milano.

Commissione Europea, *Direttiva riguardante l’istituzione di un comitato aziendale europeo o di una procedura per l’informazione e la consultazione dei lavoratori nelle imprese e nei gruppi di imprese di dimensione comunitaria*, 94/45/EC.

Decreto Legislativo 2 aprile 2002, n. 74, *Attuazione della direttiva del Consiglio del 22 settembre 1994, 94/45/CE, relativa all’istituzione di un comitato aziendale europeo o di una procedura per l’informazione e la consultazione dei lavoratori nelle imprese e nei gruppi di imprese di dimensioni comunitarie*.

Dioguardi G. (1995), *L’impresa nella società del terzo millennio*, Laterza, Bari.

Dipartimento della Funzione Pubblica (2005), *A più voci. Amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi*, Edizioni Scientifiche Italiane.

Gallino L. (2001), *L’impresa responsabile. Un’intervista su Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, Torino.

Granovetter M. (a cura di M. Follis) (1998), *La forza dei legami deboli e altri saggi*, Liguori, Napoli.

Hirschman A.O. (1997), “Conflitti sociali e società di mercato”, in *Autosovversione*, Il Mulino, Bologna.

Magatti M. and Monaci M. (a cura di) (1999), *L’impresa responsabile*, Bollati Boringhieri, Torino.

Mayntz R.(1999), “La teoria della governance: sfide e prospettive”, *Rivista Italiana di Scienza della Politica*, XXIX, n. 1.

Mutti A. (1998), *Capitale sociale e sviluppo. La fiducia come risorsa*, Il Mulino, Bologna, 1998.

Pacchi C. (2003), “Dal conflitto alla fiducia. Due domande sulla costruzione di beni comuni nelle politiche territoriali”, in F. Gastaldi e E. Milanese (a cura di), *Capitale sociale e territorio. Risorse per l’azione locale*, Angeli, Milano.

Perulli P., (2004), *Piani Strategici, governare le città europee*, Angeli, Milano.

Pizzorno A. (2002), “Perché si paga il benzinaio. Per una teoria del capitale sociale”, in Bagnasco et al., *Il capitale sociale. Istruzioni per l’uso*, Il Mulino, Bologna, pp.19-45.

Putnam R. (2004), *Capitale sociale e individualismo. Crisi e rinascita della cultura civica in America*, Il Mulino, Bologna (ed. or. 2000).

Rusconi G., Dorigatti M. (2007), *La teoria degli stakeholder*, Franco Angeli, Milano.

Veca S. (1993), “L’evoluzione della dimensione etica della relazione individuo-impresa-società”, in Sapelli et al., *Il divenire dell’impresa*, Anabasi, Milano.

## **Affrontare l'attuale crisi ambientale e sociale: un nuovo importante ruolo per gli stakeholder**

MAURIZIO GUBBIOTTI\*

Credo che trattare le responsabilità degli stakeholder come garanzia che le loro domande non abbiano conseguenze negative involontarie (su imprese o su altre organizzazioni), sia un punto di vista interessante ed anche innovativo.

È sotto i nostri occhi la crescente importanza assunta dalle imprese nella determinazione degli equilibri e dei disequilibri ambientali e sociali del pianeta e al tempo stesso l'esigenza di cercare nuove forme di interazione tra gli attori istituzionali, economici e sociali al fine di promuovere una cultura d'impresa che assuma gli interessi degli stakeholder come un proprio valore, e credo che anche in questo, le giornate di discussione organizzate da Politeia siano state molto centrate. Intendendo come stakeholder tutti i soggetti che a vario titolo intrattengono relazioni con le imprese o che comunque possono influenzare o essere influenzati dalle loro attività, la corporate governance deve rappresentare un ambito entro il quale, sia sotto il profilo teorico che pratico, sia possibile costruire soluzioni innovative ed il problema della responsabilità degli stakeholder risulta particolarmente importante su ambiente, standard e condizioni di lavoro, diritti umani. In Bangladesh la legge che vieta il lavoro minorile sotto la pressione di ONG e comunità internazionale ha provocato che i bambini siano finiti a fare lavori peggiori.

Le preoccupazioni ambientali e sociali su scala globale sono oggi più gravi e più complesse di quanto non siano mai state nel passato, in primis i mutamenti climatici e le loro conseguenze. Le imprese, in particolare quelle multinazionali, giocano un ruolo di straordinaria importanza, essendo spesso parte del problema così come della sua soluzione.

L'attuale sistema di produzione e consumo sta causando una delle più serie crisi ambientali mai conosciute e di fronte alla gravità, alla complessità e al grado di interrelazione delle questioni che sono in grado di influenzare la sostenibilità dello sviluppo, gli strumenti tradizionalmente usati dalla società appaiono oggi largamente inadeguati. Questa complessità richiederebbe un governo globale, la base del diritto (anche internazionale) rimane lo stato nazionale, e il fallimento di alcuni importanti negoziati internazionali, il più evidente dei quali riguarda la disciplina del commercio internazionale, segna la difficoltà di superare il dilemma tra egoismi nazionali e bisogni globali. Poiché tipicamente, le regole mirano a tutelare i soggetti più deboli,

---

\* Coordinatore Segreteria Nazionale, Responsabile Dipartimento Internazionale, Legambiente Onlus.

proprio costoro come già sta succedendo, saranno chiamati a pagare il costo di questi insuccessi. Se le imprese sono in grado di influenzare nel bene e nel male la sostenibilità dello sviluppo, è necessario che esse si aprano al confronto con quanti possono essere condizionati dalla loro attività.

Altri portatori di interesse, in particolare le comunità (locali e non), possono investire nel sistema delle imprese capitale sociale, capitale umano e capitale ambientale, tenendo sempre presente l'esistenza di interdipendenze sistemiche, pensiamo solo al tema dei biocarburanti e del Protocollo di Kyoto.

Dobbiamo essere capaci di ripensare i conflitti perché ad esempio è vero che sulla vicenda dello smaltimento dei rifiuti a Napoli il ruolo del mondo ecologista più vicino ai Verdi ma anche alla sinistra più radicale, se così possiamo dire, non ha aiutato né sulla risoluzione del problema né sulla sensibilizzazione e coinvolgimento delle comunità.

Serve sicuramente una società civile, delle comunità più protagoniste, ma troppo spesso c'è un'inadeguatezza pesante delle imprese, troppo spesso legate a logiche multinazionali ma soprattutto della Politica. Troppe volte paradossalmente quest'ultima usa approcci ideologici. Un solo esempio sul nucleare dove i due problemi principali, scorie e sicurezza, non sono mai stati risolti, perché non puntare davvero su quello per cui il nostro Paese è pronto? Risparmio, efficienza e produzione da fonti alternative.

Il forum di Politeia si svolge a Milano e proprio questa città ha di fronte nei prossimi anni una grande sfida: l'Expo 2015, cerchiamo di giocarla bene e insieme.

## Incentivare un modo etico di gestire la salute e la sicurezza sul lavoro

LUCINA MERCADANTE\*

Parlare di responsabilità sociale potrebbe sembrare, ai non addetti ai lavori, un modo per mantenere ancora vivo il dibattito su un tema destinato ad esaurirsi.

Dopo un progetto ministeriale<sup>1</sup> datato 2003, dopo un tentativo di legiferare in materia<sup>2</sup>, dopo il succedersi di iniziative istituzionali varate sia a livello centrale che territoriale, il panorama nazionale offre solo spunti che, seppur ricchi nella diversificazione delle attività, mancano in alcuni casi di una vera innovatività. Se appare lecito chiedersi il perché di una tale stasi, vista la significatività ed il valore del tema, non è altrettanto lecito attendersi risposte, semplicemente perché è estremamente difficile ricondurre in un alveo comune il moltiplicarsi di iniziative, strumenti, prassi che negli anni hanno trovato spazio, dando luogo ad una ramificazione eccessiva e ad una conseguente inevitabile dispersione.

Di contro, per quanto specificatamente attiene al tema della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, il Paese è finalmente uscito dal groviglio normativo generato nel corso degli anni da una continua progressiva implementazione della legislazione in materia provvedendo, nella primavera del 2008, al “riassetto e riforma delle norme vigenti in materia di salute e sicurezza delle lavoratrici e dei lavoratori nei luoghi di lavoro, mediante il riordino e il coordinamento delle medesime in un unico testo normativo”<sup>3</sup> con l’emanazione del D. Lgs. 81/08. Tale atto sancisce peraltro, legittimandolo, il legame fra la tutela della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro ed un *modus operandi* socialmente responsabile, riproponendo la necessità di una visione integrata e trasversale di politiche e strategie imprenditoriali orientate alla diffusione di una cultura della sicurezza, propria di un Paese con un elevato sistema di welfare sociale.

Non si vuole qui dare una lettura dicotomica, se non antitetica, di un sistema che sancisce la responsabilità sociale come una modalità cui ispirarsi per tutelare la salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro, ma che non riesce a definire i termini stessi di una politica nazionale di responsabilità sociale; si vuole piuttosto riaffermare la forza del legame fra etica e salute e sicurezza, ora più che mai evidente, perché avallato da un dettato normativo.

Dunque, se fino ad adesso non a tutti era apparso chiaro quanto fosse opportuno, se non ovvio, dare una visione, una prospettiva, una lettura *etica* del tema della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, il D. Lgs. 81/08 fuga ogni dubbio

---

\* INAIL – D.C. Prevenzione.

residuo, giungendo a definirne il termine stesso, ma soprattutto declinando i ruoli e le funzioni di un sistema istituzionale<sup>4</sup> che riconosce alla responsabilità sociale la trasversalità rispetto alle differenti aree, interne ed esterne, che connotano l'ambito della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro.

Alla Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro (C.C.P.) spetta il compito di “valorizzare sia gli accordi sindacali sia i codici di condotta ed etici, adottati su base *volontaria* che (...) orientino i comportamenti dei datori di lavoro, anche secondo i principi della responsabilità sociale, dei lavoratori e di tutti i soggetti interessati, ai fini del miglioramento dei livelli di tutela definiti legislativamente”<sup>5</sup>.

Parimenti ci si può richiamare al punto della norma relativo alle attività promozionali della cultura e delle azioni di prevenzione<sup>6</sup>, laddove viene attribuita proprio ad INAIL la facoltà, “nell’ambito e nei limiti delle risorse (...) trasferite dal Ministero del lavoro e della previdenza sociale, di finanziare progetti di investimento e formazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro rivolti in particolare alle piccole, medie e micro imprese e progetti volti a sperimentare soluzioni innovative e strumenti di natura organizzativa e gestionale ispirati ai principi di responsabilità sociale delle imprese”<sup>7</sup>.

Torna con forza il ruolo che INAIL è chiamato a svolgere nel sistema di welfare del Paese, anche alla luce dell’impegno profuso nel corso degli anni nel diffondere una cultura della sicurezza che fosse una cultura delle prevenzione e che, in quanto tale, già si muoveva in una prospettiva e secondo una dimensione di responsabilità sociale e di *governance* orientata all’etica. Peraltro le iniziative intraprese, piuttosto che audaci, sono da leggersi come innovative ed hanno fatto sì che INAIL sostenesse con forza le attività proposte, erogando addirittura dei finanziamenti alle imprese che avessero mostrato predilezione, sensibilità ed attenzione verso comportamenti e modalità di lavorare in sicurezza, che avessero adottato buone prassi o che avessero scelto di realizzare dei sistemi di gestione per tutelare la salute e la sicurezza dei propri lavoratori.

L’art. 30 del D. Lgs. 81/08 rende ancora più evidente l’efficacia di un sistema di gestione per la salute e sicurezza (SGSL), proposto come modello organizzativo e gestionale esimente dalla responsabilità amministrativa di cui al D. Lgs. 231/01<sup>8</sup> per gli obblighi giuridici previsti dalla legge in materia di salute e sicurezza sul lavoro, nel caso dei reati di omicidio colposo e lesioni colpose gravi e gravissime commessi in violazione della normativa antinfortunistica e sulla tutela dell’igiene e della salute sul lavoro.

Di fatto il D. Lgs. 81/08 attribuisce, e riconosce, una specifica funzione di prevenzione a tali sistemi indicando le Linee guida UNI-INAIL per un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (SGSL) del 28 settembre 2001 come uno dei modelli, assieme alla OHSAS 18001/2007, che “In sede di prima applicazione (...) si presumono conformi ai requisiti di cui al presente articolo per le parti corrispondenti”<sup>9</sup>. L’evidenza riporta all’adozione di un SGSL come strumento che, utile per l’esonero di cui al D. Lgs. 231/01 è, piuttosto, ancora uno strumento di prevenzione, sviluppato ed orientato ad intendere, organizzare e gestire

la sicurezza e la salute sui luoghi di lavoro in maniera strutturata, partecipata, condivisa.

Ancora torna il tema di una scelta e di un modo responsabile di intendere e di vivere la sicurezza. Ancora ricorre la necessità di dare voce e sostegno a realtà imprenditoriali che promuovono una cultura della sicurezza, affinché possa alimentarsi un circolo virtuoso comunque proteso a migliorare continuamente le condizioni e gli standard di vita lavorativa.

Viene in sostegno la recente comunicazione della Commissione Europea<sup>10</sup> che, facendo seguito alla strategia delineata per il periodo 2002-2006, stabilisce come obiettivo principale una riduzione degli infortuni sul lavoro pari al 25%. Fra gli obiettivi intermedi viene individuata l'opportunità di favorire i cambiamenti di comportamento, che devono essere incoraggiati tanto a scuola come nelle imprese; in particolare si richiama la possibilità di mettere in campo campagne di sensibilizzazione all'interno dell'impresa prevedendo anche il ricorso a misure e incentivi economici a sostegno dell'iniziativa.

Piace richiamare ancora un atto della Commissione europea<sup>11</sup> che nelle considerazioni preliminari trova una "correlazione positiva tra la qualità delle norme relative alla salute e alla sicurezza sul luogo di lavoro ed il risultato finanziario dell'impresa"; asserisce che "le economie più competitive ottengono i risultati migliori per quanto concerne la salute e la sicurezza sul lavoro e che elevati livelli di protezione in materia di salute e sicurezza hanno un effetto positivo sulle finanze pubbliche in termini di risparmi nella sicurezza sociale e aumento della produttività; che la tutela del lavoro e della salute contribuisce non solo alla produttività, al rendimento e al benessere dei lavoratori, ma comporta anche risparmi per l'economia e l'intera società".

La stessa Commissione considerando che "le misure per la tutela del lavoro e della salute devono essere una componente costante della cultura d'impresa e che questa cultura deve andare di pari passo con l'istruzione e il perfezionamento permanenti di lavoratori e dirigenti, considerando che una cultura di tutela della salute e della sicurezza applicata in modo coerente a livello di impresa può contribuire a un'attuazione non burocratica delle procedure di tutela del lavoro e della salute e può comportare quindi un'efficiente tutela della salute", ritenendo che "la RSI costituisca uno degli strumenti efficaci per migliorare la competitività e per garantire condizioni di lavoro più sicure e un migliore ambiente di lavoro" raccomanda inoltre di continuare ad applicare la responsabilità sociale delle imprese su base volontaria, come parte integrante delle strategie commerciali per lo sviluppo.

Ovvie le conclusioni: in un panorama abbastanza disorientato, quantomeno nella declinazione di orientamenti e strategie a sostegno di una politica *tout court* di responsabilità sociale, appare invece consolidato il legame che vincola la tutela della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro ad una modalità etica di agire, ove il termine etica racchiude non il concetto di rispetto della legalità, ma di superamento del vincolo, non il concetto di moralismo ma di moralità, non il perseguimento del profitto ma la sicurezza della sostenibilità.

*Note*

<sup>1</sup> Progetto “CSR-SC”, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2003.

<sup>2</sup> Proposta di Legge di iniziativa del deputato Realacci “Disposizioni per la promozione e lo sviluppo della responsabilità sociale delle imprese”, 2004.

<sup>3</sup> Decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, art.1, G.U., n. 101 del 30 aprile 2008, Supplemento Ordinario, n. 108.

<sup>4</sup> D. Lgs. 81/08, Capo II Sistema Istituzionale, artt. 5-14.

<sup>5</sup> D. Lgs. 81/08, Capo II Sistema Istituzionale, art. 6, comma 8, lett. h.

<sup>6</sup> D. Lgs. 81/08, Capo II Sistema Istituzionale, art. 11, comma 1.

<sup>7</sup> D. Lgs. 81/08, Capo II Sistema Istituzionale, art. 11, comma 5.

<sup>8</sup> D. Lgs. 8 giugno 2001, n.231, G.U., n.140 del 19 giugno 2001.

<sup>9</sup> D. Lgs. 81/08, Capo II Sistema Istituzionale, art. 30, comma 5.

<sup>10</sup> Comunicazione della Commissione delle Comunità europee “Migliorare la qualità e la produttività sul luogo di lavoro: strategia comunitaria 2007-2012 per la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro”, COM (2007) 62, febbraio 2007.

<sup>11</sup> Risoluzione del Parlamento europeo sulla strategia comunitaria 2007-2012 per la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro (2007/2146 INI), gennaio 2008.



## Le relazioni con gli stakeholder: l'esperienza di Telecom Italia

PAOLO NAZZARO\*

Il ruolo dell'impresa nella società, in questi ultimi anni, si è profondamente modificato.

L'impatto globale di nuove situazioni sociali e ambientali sfavorevoli, la crescente difficoltà da parte dei Governi nazionali a trovare individualmente soluzioni a questi problemi, lo sviluppo di organizzazioni della società civile, sono tutti fattori che spingono gli attori coinvolti in queste problematiche a cercare soluzioni condivise, sviluppando possibili sinergie. Le imprese, in questo contesto, ricoprono un ruolo fondamentale poiché le attività che svolgono hanno un profondo impatto non solo economico ma anche ambientale e sociale.

Le decisioni di business, tipicamente finalizzate alla massimizzazione dei risultati aziendali, non possono prescindere dalle conseguenze che producono sui portatori di interessi interni ed esterni, da cui l'impresa dipende e, al tempo stesso, influenza con la propria attività. I clienti, i fornitori, la società civile, le istituzioni, i dipendenti e gli altri stakeholder si aspettano dall'impresa un comportamento responsabile e, soprattutto nei contesti economici più evoluti, sono pronti a riconoscere i comportamenti virtuosi dell'impresa e a premiarli. I benefici per un'azienda sostenibile sono evidenti e legati prevalentemente ai seguenti aspetti: la preferenza accordata da parte dei clienti e degli investitori (il fenomeno dell'Investimento Socialmente Responsabile è in forte crescita<sup>1</sup>), l'attrazione e la fidelizzazione dei dipendenti migliori, la riduzione dei costi operativi attraverso un utilizzo più attento delle risorse naturali e l'adozione di politiche di acquisto basate sul riciclo e riutilizzo, la riduzione dei rischi operativi e del costo del capitale. In sintesi, l'impresa sostenibile migliora la propria reputazione e favorisce la creazione di un clima disteso con gli stakeholder di riferimento che facilita il raggiungimento dei propri obiettivi di business. La capacità di dialogare e di coinvolgere i vari stakeholder diviene dunque un fattore di rilevanza strategica nell'agire dell'impresa e un elemento fondamentale per la creazione di valore di lungo periodo.

Il processo d'introduzione della Sostenibilità all'interno del Gruppo Telecom Italia inizia nel 1997, con la pubblicazione del primo rapporto "Socio-Ambientale" che si è evoluto nella Sezione di Sostenibilità, integrata nel bilancio consolidato a partire dal 2003 per fornire un quadro completo della performance del Gruppo, anche con riferimento agli aspetti non finanziari. La relazione con gli stakeholder si fonda sulla disponibilità di informazioni complete e dettagliate fornite dall'azienda

---

\* Responsabile Group Sustainability - Telecom Italia.

attraverso il reporting, e richiede anche l'assunzione di impegni chiari sui quali l'azienda deve essere misurata. Infatti Telecom Italia pubblica nella Sezione di Sostenibilità gli obiettivi nei confronti degli stakeholder, che sono quantitativi e misurabili, e i risultati raggiunti rispetto agli impegni presi e pubblicati l'anno precedente. Come tutte le relazioni durature, inoltre, anche quella tra stakeholder e azienda deve basarsi sull'ascolto e sulla condivisione delle reciproche aspettative. Le iniziative di coinvolgimento e partnership con gli stakeholder di riferimento descritte nel bilancio di Sostenibilità del Gruppo Telecom Italia<sup>2</sup> sono numerose. Tra le più recenti vi è per esempio una e-community dedicata ai fornitori, attraverso la quale è possibile condividere informazioni con riferimento all'ambiente, a temi sociali e alla sicurezza sul lavoro. Il progetto mira a favorire la messa a disposizione delle migliori soluzioni operative adottate su temi specifici, la diffusione dei risultati ottenuti e la valutazione delle varie iniziative attraverso il voto elettronico. Per garantire un più efficace scambio d'informazioni all'interno dell'e-community, è stato attivato un sito internet dedicato.

Molte iniziative a favore della Comunità sono progettate e realizzate in partnership con Istituzioni e ONG, al fine di indirizzare gli sforzi verso il soddisfacimento delle esigenze dalla collettività. Tra queste si segnalano:

- il progetto "Alice for children", in partnership con Twins International, per la realizzazione di due centri di accoglienza sul modello della casa famiglia nelle periferie degradate di Nairobi;
- i "Pony della solidarietà", iniziativa nata in collaborazione con gli Assessorati alle Politiche Sociali e con Associazioni di Volontariato delle città coinvolte, finalizzata a fornire gratuitamente assistenza a domicilio alle persone anziane;
- "Alfabetizzazione per giovani e adulti", in partnership con l'ONG "Pastoral da criança", un programma di istruzione scolastica nelle comunità del nord-est e del sud del Brasile contrassegnate dal più alto tasso di esclusione sociale del paese;
- "Web per amico", campagna informativa per educare ragazzi, genitori e insegnanti alla navigazione sicura in Internet. La campagna è promossa dal Moige (Movimento Italiano Genitori) e sostenuta da Telecom Italia, Microsoft, Polizia Postale e delle Comunicazioni, Poste Italiane, con il patrocinio dei Ministeri competenti.

Ovviamente la relazione con gli stakeholder, pur potendo essere fonte di benefici per entrambe le parti, presenta degli aspetti di indubbia complessità, soprattutto nelle aziende di grandi dimensioni che operano in un contesto internazionale. Un primo passaggio obbligato per l'azienda consiste nella mappatura degli stakeholder di riferimento per la propria attività, che richiede una visione sistemica del business rispetto al contesto di riferimento. Mentre l'individuazione degli stakeholder è abbastanza agevole ove lo "stake" in questione sia rappresentato da entità che abbiano una valenza giuridica e una struttura organizzativa se pure minimale e quindi risultino idonee a interagire con l'azienda (per esempio la maggior parte delle Organizzazioni Non Governative o delle Associazioni della Società Civile), ci sono casi in cui non è agevole per l'azienda trovare un interlocutore, a causa della mancanza di organizzazioni rappresentative di un determinato interesse sufficientemente strutturate e disponibili al dialogo.

Una volta individuati gli stakeholder di riferimento, l'azienda deve selezionare quelli rilevanti, con cui instaurare una relazione duratura. Una multinazionale, o comunque una grande azienda, ha potenzialmente migliaia di controparti con le quali entra in contatto e non è fattibile né produttivo instaurare una relazione strutturata con tutte. L'azienda deve quindi selezionare in base ad un criterio di rilevanza, prendendo in considerazione l'impatto che produce nei confronti dello stakeholder, e concentrarsi su un numero di controparti gestibile con reciproco vantaggio. Tale attività comporta una buona dose di onestà intellettuale da parte dell'azienda per evitare che controparti rilevanti ma potenzialmente conflittuali siano estromesse dal processo. Ovviamente si richiede anche da parte degli stakeholder un atteggiamento collaborativo e di apertura al dialogo. La mappa degli stakeholder rilevanti deve essere costantemente aggiornata per tenere conto delle evoluzioni del business e di eventuali richieste provenienti dagli stakeholder stessi.

Una volta individuati gli stakeholder rilevanti, l'azienda deve avviare un processo di dialogo, fornendo un feedback strutturato sulle aspettative e sui suggerimenti recepiti e su quelli scartati, indicando i motivi del mancato recepimento. Senza entrare nei dettagli di un tema che richiederebbe ben altra trattazione, va accennato che nella maggior parte degli ordinamenti giuridici, incluso quello italiano, il sistema normativo privilegia la figura dello shareholder rispetto agli altri stakeholder. Vincoli di tipo legale si frappongono a una maggiore considerazione delle aspettative degli stakeholder nelle decisioni adottate dal board e dal top management aziendale in tutti quei casi in cui esiste un interesse degli stakeholder potenzialmente in contrasto con quelli degli shareholder. Un ipotetico amministratore che prendesse una decisione o concorresse a una deliberazione consigliare pregiudizievole nei confronti degli azionisti ma con effetti positivi nei confronti di uno o più stakeholder, potrebbe senz'altro essere chiamato a rispondere del suo operato. Quindi il processo di *stakeholder involvement* non può avere realizzazione nella sua accezione più completa, basata appunto sulla partecipazione effettiva degli stakeholder ai processi decisionali dell'azienda. Allo stato attuale del diritto italiano non è possibile configurare un dovere fiduciario degli amministratori nei confronti degli stakeholder anche se, *de iure condendo*, sarebbe auspicabile un'apertura in tal senso da parte del legislatore, analogamente a quanto è avvenuto recentemente in Gran Bretagna<sup>3</sup>.

Da ultimo, va fatto cenno al fatto che gli stakeholder hanno delle aspettative diversificate e in molti casi potenzialmente in conflitto tra di loro e quindi non è sempre agevole trovare un equo temperamento degli interessi o scegliere quale stakeholder privilegiare a svantaggio di altri.

### Note

<sup>1</sup> Si veda per esempio il recente articolo "Broad SRI strategies now 17.5% of Europe's funds market at euro 2.7 trillion: Eurosif" di Hugh Wheelan, 1 ottobre 2008, su <http://www.responsible-investor.com/home/article/eurosif/>

<sup>2</sup> Il reporting di Sostenibilità del Gruppo è disponibile nel sito internet [www.telecomitalia.it](http://www.telecomitalia.it) (Sostenibilità/Reporting & Planning/Bilanci).

<sup>3</sup> Nel Companies Act del 2006, all'art. 172, si trova un'apertura molto interessante a favore degli stakeholder : gli amministratori, nel promuovere il successo della società, devono tenere in considerazione, tra l'altro, l'interesse dei Dipendenti, la necessità di promuovere le relazioni di business con Clienti e Fornitori, l'impatto delle operazioni societarie sull'Ambiente e sulla Comunità, l'opportunità di mantenere una reputazione di standard elevato.

### ***Bibliografia***

Alchian, A. e H. Demsez, "Production, Information Costs and Economic Organization", 1975.

Arrow, K., *Social Choice and Individual Value*, 1951.

Arrow, K., *The Limits of Organization*, 1974.

Berle, A. e G. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, 1932.

Coase R., *Impresa, Mercato e Diritto*, 1995.

Dalocchio, M. e C. Tamarowski, *Corporate Governance e valore*, 2004.

Daly, H. E., *Steady-State Economics*, 1977.

Donaldson, T. e L.E. Preston, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", 1995.

Freeman, R.E., *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, 1984.

Freeman, R.E. e D. R. Gilbert, *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, 1988.

Jensen, M.C., "Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function", 2001.

Mariano, L., *Responsabilità Etica d'Impresa*, 2008.

Sacconi, L. e altri, *Guida Critica alla Responsabilità sociale e al governo d'impresa*, 2005.

Simon, H., *A Formal Theory of the Employment Relation*, 1951.

Simon, H., *Models of Man, social and rational*, 1956.

## Enti locali come stakeholder strategico

FULVIO ROSSI\*

Terna è la società responsabile della gestione e dello sviluppo della rete di trasmissione dell'energia elettrica in Italia. L'asset principale di Terna sono i suoi circa 40.000 km di linee ad alta tensione, che svolgono una funzione indispensabile per tutta la collettività nazionale, in quanto essenziali per la continuità del servizio elettrico; la presenza dei tralicci e dei conduttori, però, spesso non gradita è da parte delle comunità interessate dal passaggio delle linee. Quando si tratta di realizzare nuove linee, in particolare, a livello locale si manifesta la nota sindrome NIMBY (Not In My Back Yard), che riguarda tutti progetti infrastrutturali impattanti e si concretizza nell'opposizione al progetto e nella richiesta di sua modifica o ritiro.

Nel caso dello sviluppo della rete elettrica, la realizzazione di nuove linee risponde a esigenze tecniche del sistema – quali la risoluzione di congestioni e l'eliminazione di rischi di sovraccarico – ma anche all'incremento del consumo di energia che accompagna la crescita economica di specifiche aree o dell'intero Paese. Lo sviluppo della rete è pertanto funzionale a interessi generali della nostra società, riassumibili nella disponibilità del servizio elettrico, e nella sua maggiore efficienza, sicurezza ed economicità. Per converso, l'impatto connesso alla realizzazione di nuovi elettrodotti – legato soprattutto ad aspetti di impatto visivo e paesaggistico – si concentra piuttosto sul territorio interessato dal tracciato della linea. La densità abitativa di molte parti dell'Italia e il valore artistico-culturale e paesaggistico di altre aumentano la complessità della pianificazione e le difficoltà realizzative.

Proprio la crescente sensibilità ambientale e una diffusa opposizione locale alla realizzazione di nuove infrastrutture hanno indotto Terna a sviluppare negli ultimi anni un metodo di grande attenzione alle esigenze del territorio, spesso coincidenti con richieste di specifica protezione di ambienti naturali. Terna ha attivato un nuovo approccio con le istituzioni locali, che consiste sostanzialmente in un processo di *engagement* delle istituzioni del territorio (Amministrazioni Regionali e locali, Enti Parco ecc.); il principale aspetto innovativo risiede nel fatto che l'ascolto delle esigenze locali, finalizzato alla ricerca del consenso, viene perseguito sin dalle prime fasi della pianificazione delle nuove linee, e prosegue nelle fasi seguenti, in modo sempre più circostanziato, fino alla fase di realizzazione. Questo approccio, applicato da Terna a partire dal 2002, prende ispirazione dalla metodologia VAS (Valutazione Ambientale Strategica) e dalla relativa Direttiva Europea (Direttiva 42/2001/CE), che il legislatore italiano avrebbe poi introdotto con una legge solo nel 2006. Ma, anche oggi, l'approccio sviluppato da Terna – oltre a porsi come esempio virtuoso di applicazione dei principi comunitari – mantiene propri elementi di originalità che vanno oltre le disposizioni di legge.

---

\* Responsabile Comunicazione interna e Responsabilità sociale d'impresa – Terna SpA.

Nella prassi comunemente seguita fino al 2002, il confronto con il territorio si apriva solo all'avvio della fase autorizzativa, nella quale la progettazione dell'infrastruttura era già a livello esecutivo. Anche la considerazione delle interferenze con l'ambiente naturale interveniva in quella fase, attraverso l'esecuzione di valutazioni d'impatto ambientale (VIA). Questo approccio portava a una forte opposizione da parte delle istituzioni locali coinvolte e delle relative popolazioni, con il risultato di richiedere spesso la modifica del progetto originario e di allungare i tempi, se non, in alcuni casi, di rendere impossibile l'identificazione di una soluzione praticabile. Per dare un'idea della situazione, basti ricordare il caso dell'elettrodotto Matera-S. Sofia i cui tempi di realizzazione sono arrivati a contabilizzare 14 anni dall'inizio lavori alla loro effettiva chiusura.

La scelta innovativa di Terna è stata di anticipare il confronto con il territorio già alla fase di pianificazione strategica degli interventi – costruzione di nuove linee e stazioni – compresi nel proprio Piano di Sviluppo: ciò avviene attraverso un confronto preventivo con le istituzioni e le amministrazioni pubbliche a vari livelli – Regioni, Province, Comuni – basato sulla condivisione di criteri di caratterizzazione del territorio, e finalizzato alla localizzazione ottimale delle nuove installazioni. La scelta di ispirarsi alla metodologia VAS per costruire un processo di pianificazione trasparente, documentato, ripercorribile e partecipato, è stata integrata dalla sottoscrizione con Regioni ed Enti locali di Protocolli di Intesa e Accordi di Programma, per fissare via via in modo formale i progressi dei reciproci impegni. Dal 2002 Terna ha raggiunto intese sulla applicazione sperimentale della VAS con un numero crescente di realtà. Ad oggi, sono 14 le regioni, includendo la Provincia Autonoma di Trento, che anno firmano Protocolli con l'azienda per la realizzazione delle infrastrutture includendo le istanze ambientali fin dalla fase di progettazione.

La sperimentazione operata da Terna della procedura VAS ha subito nel corso degli anni delle importanti evoluzioni, scaturite da un'articolata e proficua collaborazione tra le parti. Il modello metodologico per l'applicazione della procedura VAS allo sviluppo della rete si sta definendo su diversi livelli di confronto:

- a livello strategico, una volta individuate le esigenze elettriche di sviluppo della rete di trasmissione, vengono definite le alternative possibili di interventi che si intende pianificare a livello nazionale, regionale e provinciale;
- a livello strutturale, dopo aver definito l'alternativa strategica per l'opera da realizzare, è possibile ipotizzare dei *corridoi* (porzioni di territorio), in ambito regionale e provinciale, adatti a ospitare le opere programmate;
- a livello attuativo, all'interno del corridoio individuato, vengono definite nel dettaglio le soluzioni alternative per gli impianti in progetto, come le *fasce di fattibilità* del tracciato che dovrà ospitare i nuovi elettrodotti e raccordi o nuove stazioni, e le scelte di tipo realizzativo, come ad esempio l'individuazione dei sostegni elettrici preferibili, l'utilizzo di soluzioni in cavo interrato.

A ciascuno di questi livelli corrispondono interlocutori diversi sul fronte istituzionale: dalle Regioni, per le macroalternative, ai Comuni per l'identificazione delle fasce di fattibilità e del tracciato. Con questi diversi stakeholder istituzionali Terna intesse dialoghi continuativi, volti a identificare soluzioni condivise, che una volta

trovate danno luogo a Protocolli di intesa e ad Accordi, sempre *precedenti* l'avvio della fase autorizzativa. Il potenziale conflitto viene quindi anticipato e, per quanto possibile, risolto in una fase che ancora non prevede i vincoli e i passaggi burocratici del percorso autorizzativo. L'aspettativa, per Terna, è che gli Accordi siglati con le istituzioni del territorio vengano confermati nella fase autorizzativa, rendendo più spedito il processo. Gli Accordi possono prevedere anche elementi di compensazione, che Terna per propria scelta limita al campo ambientale (es. rimboschimenti) o comunque di valorizzazione del territorio. Tra i più significativi elementi di compensazione ambientale vanno annoverati gli interventi cosiddetti di razionalizzazione: in questi casi, a fronte della realizzazione di una nuova linea, Terna progetta l'eliminazione di infrastrutture cui il nuovo investimento rende possibile fare a meno. L'effetto è di liberare il territorio da vecchie infrastrutture, spesso frutto di uno sviluppo stratificato nel corso del tempo: nei suoi principali 10 progetti di sviluppo della rete elettrica, Terna ha in programma la demolizione di circa 1250 km di vecchie linee, a fronte della realizzazione di 450 km di nuove linee, più performanti.

Un altro rilevante punto di forza dell'approccio di Terna al rapporto con gli stakeholder istituzionali locali è che gli Accordi raggiunti sono basati sulla condivisione di una specifica metodologia di caratterizzazione del territorio: l'applicazione dei criteri "ERPA". La sigla fa riferimento a quattro categoria di classificazione del territorio:

- Esclusione: aree nelle quali ogni realizzazione è preclusa;
- Repulsione: aree che è preferibile non siano interessate da interventi, se non in assenza di alternative o in presenza di sole alternative a minore compatibilità ambientale, comunque nel rispetto del quadro prescrittivo concordato;
- Problematicità: aree in cui il passaggio è problematico per un'oggettiva motivazione, documentata dagli enti coinvolti e che richiedono pertanto un'ulteriore analisi territoriale. Tale analisi stabilisce se il livello di criticità sia superabile, previo rispetto di un quadro prescrittivo concordato con gli enti, o se sia necessario individuare altre alternative. A differenza degli altri criteri, questo si caratterizza per la necessità di approfondimenti e per l'assenza di un meccanismo automatico di valutazione a priori;
- Attrazione: aree da privilegiare quando possibile, previa verifica della capacità di carico del territorio.

Questa analisi, frutto di una stretta collaborazione tra Terna e le Regioni interessate dal passaggio di un elettrodotto, permette di individuare aree che hanno maggiore o minore attitudine a ospitare le nuove infrastrutture, ottimizzando così l'impatto ambientale, paesaggistico e sociale delle nuove opere. L'applicazione dei criteri ERPA conferisce forza alle soluzioni individuate negli Accordi, che – se pur non legalmente vincolanti – difficilmente possono essere messe in discussione nella successiva fase autorizzativa.

Il dialogo tra Terna e le istituzioni del territorio impegna molte risorse all'interno della Società, dedicate a incontri istituzionali e sopralluoghi congiunti con tutti gli enti interessati. L'attività è intensa perché il processo che precede e accompagna l'autorizzazione per la costruzione di nuove opere è molto articolato e dura media-

mente tre anni. La costruzione di un elettrodotto diventa così un lavoro di squadra, dove le aspettative degli stakeholder si traducono in indirizzi progettuali. In questo modo, grazie alla *co-responsabilizzazione* delle istituzioni locali, lo sviluppo della rete elettrica si fa intrinsecamente sostenibile, riflettendo le sensibilità locali nel quadro di un servizio di utilità generale. Considerando l'incremento registrato nelle attività di investimento tra il 2005 e il 2009, e la realizzazione delle prime nuove linee dopo anni di blocco, i risultati ottenuti confortano la scelta strategica di coinvolgimento degli stakeholder come approccio sistematico alla realizzazione di nuove infrastrutture.



# Le pratiche di responsabilità sociale delle organizzazioni della società civile in Italia: i risultati del Civil Society Index

ILARIA VANNINI\*

## *Premessa*

Alla luce dei risultati del progetto Civil Society Index (CSI) per l'Italia, realizzato da Cittadinanzattiva con il supporto scientifico della Fondazione per la cittadinanza attiva (Fondaca), tra il 2003 e giugno 2006, è possibile analizzare lo stato della società civile italiana non solo in termini di struttura, contesto operativo, impatto e valori promossi dalle organizzazioni che la compongono, ma anche guardando alle pratiche interne utilizzate dalle stesse per operare coerentemente con la propria *mission* e non tradire la fiducia riposta dai cittadini nei loro confronti. Infatti, nel corso della ricerca, sono state raccolte informazioni su più di 70 indicatori volti a qualificare la situazione della società civile in Italia, tra i quali la diffusione di strumenti di autoregolamentazione, di democrazia, di pari opportunità e di trasparenza che rientrano nella sfera della responsabilità sociale di tali soggetti.

## *Il Civil Society Index<sup>1</sup>*

Il progetto Civil Society Index (CSI) è stato promosso e coordinato da una ONG internazionale, Civicus World Alliance for Social Participation in più di 50 paesi nel mondo. Esso è strutturato come una ricerca partecipativa, ossia orientata all'azione, volta a valutare lo stato della società civile su scala globale, collegando l'attività di valutazione con le riflessioni degli stakeholder e lo sviluppo di un piano di azione finalizzato al rafforzamento della società civile nelle aree risultanti più critiche.

In ogni paese, il CSI è stato implementato da un'organizzazione nazionale di coordinamento, guidata dal team nazionale e dal team internazionale di Civicus, con il supporto di un Comitato nazionale di consulenza. Nello specifico, sono stati raccolti e sintetizzati dati e informazioni sulla società civile rispetto a 74 indicatori, afferenti a quattro dimensioni:

- 1) La *struttura* della società civile (numero dei membri, ammontare delle donazioni e quantificazione del lavoro volontario, numero e caratteristiche delle organizzazioni ombrello e delle infrastrutture della società civile, risorse umane e finanziarie ecc.);

---

\* FONDACA, Roma.

- 2) *L'ambiente esterno* in cui la società civile esiste e opera (contesto legislativo, politico, culturale ed economico, relazioni tra lo Stato e società civile, relazioni con le imprese private ecc.);
- 3) I *valori* praticati e promossi all'interno dell'arena della società civile (democrazia, tolleranza, protezione dell'ambiente ecc.);
- 4) *L'impatto* delle attività svolte dagli attori della società civile (sulle politiche pubbliche, rafforzamento dei cittadini, soddisfacimento dei bisogni sociali ecc.).

A partire dalle informazioni raccolte, è stato possibile valutare al livello nazionale e indicatore per indicatore, lo stato della società civile, calcolando punteggi di sintesi per ciascuna dimensione, utili ad effettuare una comparazione della situazione al livello internazionale e ad individuare specifici punti di forza e di debolezza. Al fine di visualizzare i punteggi delle quattro dimensioni, il CSI fa uso dello strumento del "Diamante della società civile", sviluppato per Civicus da Helmut Anheier<sup>2</sup>. Pur con alcuni limiti, (esso infatti non è uno strumento utile a produrre graduatorie tra paesi né offre una prospettiva dinamica della società civile, cogliendola in un dato momento), il Diamante, se applicato in modo iterativo, può essere usato per rappresentare lo sviluppo della società civile nel tempo, come anche per comparare visivamente la situazione delle società civili nei vari paesi.

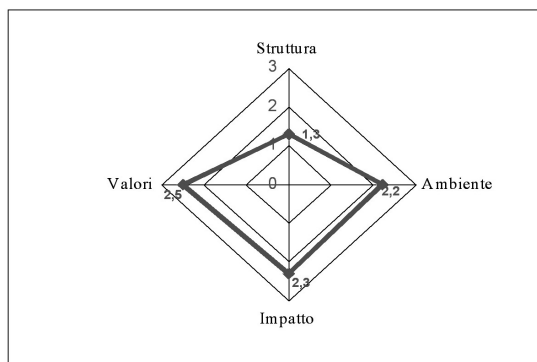
Il CSI italiano si è articolato in diverse fasi volte alla raccolta di informazioni di primo e di secondo grado<sup>3</sup>:

- Un'analisi preliminare e preparatoria circa l'informazione esistente, principalmente basata su documenti e sulla raccolta di dati non ufficiali sulla società civile<sup>4</sup>;
- La realizzazione di otto *focus group* regionali, durante i quali i partecipanti, in totale circa 320 rappresentanti delle OSC e diversi tipi di stakeholder, hanno discusso i temi rilevanti per la società civile al livello locale e nazionale, compilato un questionario e discusso i risultati ottenuti;
- Il monitoraggio di sei mass media nazionali per un periodo di quattro mesi, volto a verificare se e come la società civile è rappresentata dai mezzi di informazione, che ha portato alla raccolta e all'analisi di più di 1.870 unità di informazione;
- La raccolta di dati e informazioni di secondo grado, da fonti ufficiali e non, con l'utilizzo di più di 120 rapporti e la consultazione di più di 140 siti web;
- La consultazione di circa 60 tra attori chiave ed esperti, per raccogliere informazioni su aspetti relativi a specifici indicatori, per i quali era stata riscontrata una carenza di dati.

### ***I principali risultati del CSI in Italia***

Il diamante della società civile in Italia, visualizzato nella figura seguente, mostra la struttura come dimensione più debole, mentre l'ambiente operativo, l'impatto e i valori sono ben sviluppati e abbastanza ben bilanciati.

Nello specifico, per quanto riguarda la *struttura*, si può affermare che le Organizzazioni della Società Civile (OSC) sono in grado di rappresentare la diversità della società civile, sia in termini di gruppi sociali (ad esempio soggetti svantag-



Fonte: Moro G., Vannini I. (2008), *La società civile tra eredità e sfide. Rapporto sull'Italia del Civil Society Index*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli, p. 24

giati e immigrati), che di distribuzione geografica (le OSC sono presenti anche nelle zone e nei luoghi più isolati del paese). Nonostante ciò, alcuni gruppi sociali restano sottorappresentati e sono assenti dai ruoli di leadership, in particolare le donne, e le organizzazioni non profit sono tuttora più diffuse al Nord che al Sud. Di notevole importanza è la quantità di cittadini che fa donazioni (anche se limitate nell'ammontare) e che svolge attività di volontariato. Una delle principali debolezze nella struttura della società civile è costituita dai bassi livelli di partecipazione: solo una minoranza delle persone (sebbene consistente in termini quantitativi) svolge azioni politiche non partitiche, appartiene alle OSC, svolge attività di volontariato regolarmente o ha partecipato ad un'azione collettiva nel corso dell'ultimo anno, nonostante gli esempi significativi di coinvolgimento dei cittadini (marcia di Roma contro la guerra in Iraq del 2003; il fenomeno, in crescita, del volontariato nella protezione civile). Al livello organizzativo, non mancano forme di coordinamento delle OSC e infrastrutture di supporto, mentre i legami con organizzazioni internazionali e le forme di auto-regolamentazione (come i codici di condotta) condivise dalle OSC sono molto limitati. La comunicazione e la cooperazione tra gli attori della società civile è limitata ed esistono pochi esempi di coalizioni intersettoriali.

Nonostante queste carenze strutturali, è importante considerare che la società civile italiana sta attraversando una fase di intenso sviluppo che è testimoniata dal tasso di crescita delle organizzazioni di volontariato tra il 1996 e il 2000. Durante questo periodo, esso è arrivato in media al 119%, con un sorprendente picco al Sud, dove le organizzazioni di volontariato sono cresciute del 200%<sup>5</sup>.

L'*ambiente* è relativamente favorevole allo sviluppo della società civile, anche da un punto di vista politico e socio-economico. I diritti politici sono pienamente implementati, le libertà civili sono rispettate e l'accesso all'informazione è garantito. Le leggi e la regolamentazione relativa all'organizzazione della società civile le sostengono, prevedendo un processo di registrazione sufficientemente equo e rapido, garantendo loro l'autonomia e la libertà di criticare il governo, benché, specialmente al livello

locale, questo possa creare loro problemi, e assicurando una serie di benefici fiscali di sostegno e per i donatori. Inoltre, una rilevante quantità di risorse pubbliche è investita nelle OSC: il settore pubblico è, infatti, ancora il loro primo finanziatore. Sempre di più le imprese private dialogano e sostengono le OSC, non solo finanziariamente, ma ponendo attenzione alle conseguenze sociali ed ambientali delle loro attività, attuando i principi e le pratiche della responsabilità sociale d'impresa. I punti deboli di questa dimensione riguardano principalmente le caratteristiche e le attitudini della politica italiana, caratterizzata da frammentarietà, sfiducia dei cittadini nei suoi confronti e gli alti livelli di corruzione percepita nel settore pubblico, fattori che creano una mancanza di responsabilità e di attitudine del settore pubblico a rendere conto del proprio operato. In conclusione, a rendere l'ambiente operativo della società civile italiana piuttosto favorevole è l'attività delle OSC stesse, come nel caso della loro azione nel periodo della riforma della Costituzione italiana del 2001, che ha portato all'introduzione del principio del valore costituzionale dell'impegno dei cittadini nelle attività di interesse generale (principio della "sussidiarietà orizzontale") e all'approvazione da parte del Parlamento italiano, con l'appoggio del Governo, di un articolo basato sulla loro proposta (articolo 118, quarto comma).

La società civile è una forza trainante per la promozione di *valori*, quali la democrazia, soprattutto nella dimensione quotidiana, la tolleranza e la non violenza, la protezione dell'ambiente e la lotta contro la povertà. All'interno delle OSC sono garantite pratiche e procedure democratiche, anche se queste non sembrano caratterizzare la vita ordinaria. D'altra parte, mentre le pratiche tradizionali riguardanti l'adesione alle OSC si stanno indebolendo, altre forme di partecipazione stanno aumentando, come verrà illustrato nel paragrafo che segue. Nella sfera dei valori, la situazione più preoccupante riguarda la trasparenza: se da un lato le organizzazioni della società civile, in particolare le organizzazioni di consumatori, realizzano rilevanti e continue attività per la promozione della trasparenza, sia nel settore pubblico che in quello privato, esse non fanno altrettanto al loro interno. Sembra inoltre che la società civile italiana non abbia introiettato il valore dell'equità di genere, dal momento che le pratiche di pari opportunità tra le OSC sono molto meno sviluppate di ogni altro valore promosso dalla società civile.

L'*impatto* della società civile è significativo, specialmente nel rispondere ai bisogni sociali e nel rafforzare i cittadini. Tuttavia la capacità del settore di rendere lo Stato responsabile e influenzare le decisioni politiche necessita ancora di un pieno sviluppo. Sembra che le OSC abbiano un impatto più rilevante quando agiscono direttamente nella società con l'obiettivo di proteggere diritti, offrire servizi, rispondere ai bisogni delle persone, informare e rafforzare i cittadini e rendere lo Stato (con minor successo) e il settore privato (con maggior successo) responsabili e trasparenti. Esse, inoltre, hanno un buon impatto nell'informare ed educare i cittadini, nel supportare la loro capacità di auto-organizzazione, nel rafforzare i soggetti marginalizzati, nel contribuire alla costruzione del capitale sociale e nel supportare il sostentamento dei poveri. Tutto ciò si riflette nel livello di fiducia pubblica nelle OSC. Esse sono, infatti, le entità nelle quali in Italia si ripone più fiducia. L'impatto della società civile è invece meno rilevante quando essa opera per

rendere lo Stato responsabile su temi quali la promozione dei diritti umani o le politiche sociali, particolarmente riguardo ai servizi di welfare nonché, ancora una volta, nel caso delle tematiche di genere.

### ***La responsabilità sociale delle OSC***

La nascita e la diffusione delle OSC è, in generale, spiegata a partire dalla considerazione che, in situazioni in cui i produttori di beni e servizi nutrono un qualsiasi vantaggio informativo nei confronti dei propri acquirenti sul prodotto offerto, c'è la possibilità che lo sfruttino per aumentare i loro guadagni. Ma, se a fornire il bene sono le organizzazioni della società civile, i consumatori, confidando nel vincolo di non distribuzione degli utili, che presuppone finalità diverse dalla generazione di profitto, si rivolgeranno ad esse, con un effettivo aumento di benessere per la società. Tuttavia, secondo una parte rilevante della comunità scientifica la capacità delle organizzazioni della società civile di creare fiducia nella comunità può essere messa in discussione<sup>6</sup>. Infatti, si osserva che il vincolo di non distribuzione degli utili, in concreto, non sempre tutela da comportamenti opportunistici: esperienze empiriche hanno individuato l'esistenza di organizzazioni della società civile che sono tali solo per definizione, e che trovano il modo di elargire profitti ai propri manager a discapito della qualità di quanto offrono sul mercato. Inoltre, laddove questo non avvenga, è possibile che l'organizzazione non riesca ad operare in modo efficiente ed efficace o che, nel tempo, per affievolimento delle motivazioni dei lavoratori o dei volontari, smetta di farlo, producendo comunque svantaggio sociale.

Pertanto, come con la diffusione di pratiche di *corporate citizenship*, si chiede all'impresa di governare le conseguenze che l'azione organizzativa ha sui suoi stakeholder, alle organizzazioni della società civile si chiede di non tradire la fiducia che *ex ante* i cittadini attribuiscono loro. Si parla in questo caso di "responsabilità fiduciaria", che, in seno a tali organizzazioni, e a differenza di quanto accade nel contesto *for profit*, non entra in contraddizione con i principi di responsabilità sociale<sup>7</sup>. Non è un caso che in base a tutte le fonti di informazione utilizzate per la realizzazione del CSI in Italia, le OSC emergono come gli attori ritenuti maggiormente degni di fiducia, con livelli più alti anche rispetto ad attori sui quali tradizionalmente essa veniva riposta maggiormente, come il Presidente della Repubblica e i Carabinieri e le altre forze dell'ordine.

L'esigenza attuale di garantire qualità degli interventi e buon uso delle risorse, nonché l'opportunità di accedere ai finanziamenti di più soggetti erogatori e degli stessi cittadini (dal 5 per mille al "più dai meno versi") impone alle organizzazioni della società civile di operare con efficacia e trasparenza, dimostrando costantemente la capacità di corrispondere alle proprie finalità attraverso processi virtuosi e una buona gestione.

A tal fine, sono molteplici gli strumenti di responsabilità sociale delle OSC che si sono diffusi nel corso degli ultimi anni, quali codici di condotta e auto-regolamentazione, bilanci sociali o di missione nonché altre pratiche di comunicazione volte ad aumentare la trasparenza e l'*accountability* di tali organizzazioni.

Alcuni tra gli indicatori del CSI sono dedicati a raccogliere dati e informazioni rispetto agli sforzi di autoregolamentazione, l'utilizzo di pratiche democratiche e di parità di genere e di trasparenza da parte della società civile.

I risultati del CSI in Italia, mostrano innanzitutto come una cultura e comportamenti di autoregolamentazione non siano molto diffusi tra le organizzazioni della società civile, nonostante il tentativo del 1999 di alcune reti e organizzazioni ombrello di cittadini e associazioni professionali di dar vita ad una Carta della donazione, firmata da 67 OSC<sup>8</sup>. L'obiettivo di questo documento era quello di rafforzare la fiducia tra donatori, beneficiari e il pubblico tramite la definizione di regole relative ai diritti e alle responsabilità delle organizzazioni della società civile e anche di regole operative per l'attività di reperimento dei fondi e la redazione dei bilanci. Inoltre, una ricerca sulle associazioni professionali ha rilevato che l'89,5% delle 124 organizzazioni coinvolte nell'indagine aderisce a un codice di condotta<sup>9</sup>. Sembra, comunque, che gli sforzi di autoregolamentazione e l'adesione ai codici di condotta da parte delle OSC siano più azioni di tipo formale che sostanziale.

Inoltre, un numero crescente di OSC pubblica i propri bilanci sociali. Anche se non sono disponibili dati generali su questo fenomeno, si può segnalare che l'archivio di bilanci sociali della Fondazione Eni Enrico Mattei ne contiene 67 redatti da OSC, sui 458 totali (il 14,6%)<sup>10</sup>.

Nonostante questo, la questione dell'*accountability* e della trasparenza delle OSC resta un loro punto di debolezza. Infatti, la circostanza che, secondo le leggi vigenti, le organizzazioni della società civile, così come altri organismi e istituzioni, siano obbligate a definire e approvare annualmente un bilancio economico e finanziario, non significa che la trasparenza finanziaria sia una questione prioritaria per le OSC. Al contrario, c'è una tradizionale riluttanza di queste organizzazioni a trattare pubblicamente temi economici, anche se la situazione è cambiata notevolmente nell'ultimo decennio. Nonostante ciò, l'analisi dei siti internet di un campione di 19 OSC selezionate nel corso della ricerca per raccogliere specifiche informazioni ha permesso di verificare che i rapporti finanziari sono resi pubblici solo in due siti e che solo in un caso c'è un elenco completo delle fonti di finanziamento dell'organizzazione.

Per quanto riguarda gli strumenti di promozione della democrazia internamente alle organizzazioni della società civile, anche se in generale le procedure democratiche sembrano essere rispettate (in virtù della legge generale sulle organizzazioni non profit, n. 460/1997, che stabilisce che, tra i requisiti obbligatori, esse debbano garantire la parità dei diritti e dei poteri tra i propri membri e strutture e procedure democratiche) pratiche e meccanismi democratici non sembrano caratterizzare il loro funzionamento ordinario e restare stabiliti solo da un punto di vista formale, limitando la partecipazione di tutti i membri dell'organizzazione alla progettazione, all'implementazione e alla valutazione di progetti e attività concrete. Ciò è evidente nel caso delle organizzazioni di volontariato, in cui nel 95,4% i volontari sono completamente coinvolti nei processi decisionali, ma scendendo nel dettaglio, risulta che tale partecipazione riguarda più il disegno di attività specifiche (92,3% dei casi) che la pianificazione annuale (75%), la valutazione dei risultati delle azioni (74%) e le riunioni sugli schemi operativi dell'organizzazione (58,6%)<sup>11</sup>. Ci sono comunque alcune

organizzazioni rilevanti della società civile che sono fortemente sensibili al tema della promozione della partecipazione dei propri membri. È il caso delle cooperative dei consumatori che fanno parte di Legacoop. Si tratta di organizzazioni economiche molto forti in cui la partecipazione dei soci alle procedure democratiche è da esse considerata una priorità per non perdere il legame con la loro missione ed origine. Ma questo è un compito tutt'altro che facile. Nel 2005, solo il 4,5% dei 500.000 membri di Coop Nord Est, ad esempio, ha partecipato alle assemblee locali per discutere e approvare il bilancio annuale<sup>12</sup>, mentre solo il 10% circa dei 613.000 membri di Coop Adriatica ha votato per l'elezione dei presidenti locali. Tuttavia, in quest'ultimo caso, le votazioni sono state tenute non in assemblee *ad hoc*, ma alle casse dei supermercati<sup>13</sup>. Dall'altro lato, se si guarda all'evoluzione di tali forme di partecipazione, nel 2005 circa 82.500 membri di Coop Nord Est (il 16,5% del totale) hanno deciso di devolvere il valore dei buoni raccolti facendo la spesa per sostenere progetti di cooperazione internazionale, per un ammontare di 1,7 milioni di €<sup>14</sup>. Approfondendo alcuni aspetti relativi alle risorse umane, il CSI rileva una situazione di scarsa attenzione e cura da parte delle OSC per quanto riguarda le pari opportunità e la parità di genere, cosa sottolineata soprattutto dalla mancanza di dati generali e ufficiali sul tema. La sola eccezione è quella dei principali sindacati<sup>15</sup>, che hanno uno specifico organismo dedicato alla parità di genere e dichiarano di praticare tale politica nella composizione della loro leadership<sup>16</sup>.

### **Conclusioni**

Il CSI evidenzia una serie di punti di debolezza delle organizzazioni della società civile tra i quali assumono un ruolo piuttosto determinante le questioni relative alla loro responsabilità sociale, rispetto alle quali la difficoltà riscontrata a reperire informazioni è già un indicatore di criticità.

È ancora il caso dell'equità di genere all'interno delle OSC: sembra che la società civile italiana non abbia completamente fatto proprio tale valore, dal momento che le pratiche di pari opportunità sono molto meno sviluppate di ogni altro valore praticato e promosso dalla società civile. È pertanto necessario un cambiamento negli atteggiamenti e nelle pratiche della società civile, che potrebbe essere favorito e monitorato tramite la raccolta di dati periodici sulla diversità nei ruoli di leadership e sulle pari opportunità all'interno di tali organizzazioni.

Tra le questioni irrisolte e preoccupanti, ci sono, inoltre, quelle dei meccanismi di *accountability* e trasparenza utilizzati dalle OSC, essenziali affinché si faccia chiarezza sui criteri per l'accesso ai finanziamenti e al dialogo e alla cooperazione con le istituzioni pubbliche e le imprese, soggetti che spesso preferiscono collaborare sulla base di relazioni personali o politiche, o applicare criteri meramente quantitativi per scegliere i loro partner della società civile. Purtroppo, sembra che le OSC considerino con sospetto qualunque sforzo fatto per renderle più trasparenti. Ciò accade ad esempio quando viene chiesto loro di conformarsi alle stesse norme e standard che esse stesse sono solite esigere dagli attori pubblici e privati, nel caso dell'offerta di

servizi di welfare. Pertanto, sarebbe opportuno sviluppare e condividere al più presto con gli *stakeholder* un codice di condotta o una carta di criteri e procedure per il monitoraggio del lavoro delle OSC nella definizione delle politiche, nonché per rafforzare la loro trasparenza e responsabilità nei confronti dei loro componenti e della comunità. Fondamentale a tal proposito, è il ruolo delle pubbliche amministrazioni che, a tutti i livelli, dall'Unione europea ai governi locali, dovrebbero esplorare nuove possibilità per supportare le OSC e incoraggiare forme di cooperazione con esse, nel rispetto della loro indipendenza e richiedendo loro il pieno esercizio delle responsabilità che hanno nei confronti del pubblico in generale.

### Note

<sup>1</sup> Il testo che segue fa riferimento a Moro G., Vannini I. (2008), *La società civile tra eredità e sfide. Rapporto sull'Italia del Civil Society Index*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli.

<sup>2</sup> Anheier H.K. (2004), *Civil Society: Measurement, Evaluation, Policy*, Earthscan, London.

<sup>3</sup> Per il disegno e la metodologia della ricerca, si può fare riferimento all'allegato 2 del rapporto finale del progetto.

<sup>4</sup> In particolare, un documento di lavoro prodotto da Giovanni Moro per il progetto di Active citizenship network "Citizens for the New Europe" e ora contenuto in Moro G.(2005), *Azione civica. Conoscere e gestire le organizzazioni di cittadinanza attiva*, Carocci, Roma.

<sup>5</sup> Istat (2001), "Le organizzazioni di volontariato in Italia. Anno 1999", *Argomenti*, n. 15. Roma.

<sup>6</sup> Per una trattazione delle teorie relative al "lato oscuro" delle organizzazioni della società civile si può far riferimento a Moro G. (2005), *Azione civica. Conoscere e gestire le organizzazioni di cittadinanza attiva*, Carocci Editore, Roma, pp. 179-183.

<sup>7</sup> Cevolini A., Stanzani S. (2000), "Stakeholder", in Fazzi L. (a cura di) (2000), *Cultura organizzativa del non profit*, FrancoAngeli, Milano, pp.95-123.

<sup>8</sup> [www.istitutoitalianodonazione.it/default.asp?r=521/](http://www.istitutoitalianodonazione.it/default.asp?r=521/).

<sup>9</sup> Censis (2004), *Primo rapporto sulle associazioni professionali*, Roma.

<sup>10</sup> Feem, Osservatorio di comunicazione ambientale e sociale, [www.feem-srv.net/osservatorio/vedi.aspx](http://www.feem-srv.net/osservatorio/vedi.aspx).

<sup>11</sup> Frisanco R. (a cura di) (2004a), *Progetto Leonardo: risultati della rilevazione sulle organizzazioni di terzo settore*, Fivol, Roma.

<sup>12</sup> Informazione diretta.

<sup>13</sup> [www.legacoop.bologna.it/progetti/dettaglio.asp?id=23/](http://www.legacoop.bologna.it/progetti/dettaglio.asp?id=23/).

<sup>14</sup> Coop Nord-Est (2006), *Rapporto annuale sulla responsabilità etica e sociale*, a cura della Commissione valori e regime, Reggio Emilia.

<sup>15</sup> I sindacati sono considerati soggetti della società civile, in base alla definizione di società civile utilizzata dal CSI. Per approfondire gli aspetti metodologici relativi all'utilizzo di tale definizione, riferirsi al rapporto finale del progetto, p. 40 e pp. 50-51.

<sup>16</sup> [www.cgil.it](http://www.cgil.it); Cisl (2005), *I risultati raggiunti in tema di parità e pari opportunità nei principali documenti ufficiali Cisl*, p.1, da [www.cisl.it/SitoCisl/Donne.nsf/bfb8c89a0c16c4b7c1256df10041f1ff/300b00c8913d1dfbc1256e59005168e6/\\$FILE/I%20Documenti%20e%20le%20politiche%202001-2005.pdf](http://www.cisl.it/SitoCisl/Donne.nsf/bfb8c89a0c16c4b7c1256df10041f1ff/300b00c8913d1dfbc1256e59005168e6/$FILE/I%20Documenti%20e%20le%20politiche%202001-2005.pdf); Uil, Pari opportunità (2005), *Riunione del Coordinamento pari opportunità del 27 maggio 2005. Documento finale*, da [www.uil.it/pari\\_opportunita/doc\\_finale27052005.htm/](http://www.uil.it/pari_opportunita/doc_finale27052005.htm/).



## Concluding Remarks

MARIA TERESA BRASSIOLO\*

One of Politeia's annual Conference purposes is to disclose how to create a *fair* environment in which economy and people can develop and prosper.

This year topic "Corporate and stakeholder responsibility", points out *reciprocity* between corporate and stakeholders, all stakeholders including citizens. It is a challenging opportunity. We may be about a turn around something that can change our vision of responsibilities. In fact, sharing responsibilities may build a bridge in the composition of conflicts and their prevention.

In order to attain this goal, the aim should be focused on personal and collective responsibility which may lead to the drop down of the defence of corporative interests and to turn towards more general interest.

The concept of global responsibility implies private and public partnership and shared values. How should we apply values in today's complex decision making process? How can companies go beyond short-term focus and consider the social and environmental consequences of their activities? How can citizens be collectively involved in the process? What concrete steps can be taken to deal with corruption, dirty money, opacity in the financial transactions and political decisions? Politeia is engaged to give an answer by bringing together business leaders, academics, professionals, experts and decision makers to work out a bridge to leap over the gap between theory and practice.

Since the aim consists in a better quality of life, *trust* and *integrity* are as necessary in the global economy and institutions as in the society at large. New legislation and regulations may help to fight against the falling level of trust, but at any level personal commitment to responsibility and integrity will make the difference in putting talks into practice. We are all stakeholders and shareholders at one moment or another. The decision to apply values in choices will make the difference and change the results.

Solutions to complexity and criticalities should go beyond short-term focus if we want to behave responsibly in business, public and private life. We have to take into account long-term environmental and social consequences of our activities. But we can't just leave the answer to the institutions or the corporate. As employees, workers, customers, suppliers, citizens we face the same questions and give our personal answers under our responsibility. It is important to keep our compass needle to human rights as an absolute value and to pursue *understanding* as well as *accountability*.

---

\* President, Transparency International Italia.

Investors' habit to demand quarterly results led managers to focus on share prices and short-term results, contributing to the financial crisis. Responsible stakeholders better call for long-term commitment in order to make decision makers accountable for the consequences of their decisions. Primary role of NGOs is to rise awareness on problems afflicting the community and the territory, developing a special sensitivity to detect future criticalities: their task is to bring them on the stage and to propose sustainable solutions by putting together the different levels of society.