

Il futuro degli standard di responsabilità sociale: l'iniziativa dell'ISO e una proposta per un *common framework* europeo

SIMONE DE COLLE*

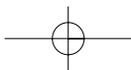
Introduzione

Promuovere i concetti e le pratiche della *responsabilità sociale d'impresa* – nelle varianti che vanno dalla *corporate social responsibility* (CSR) alla *sustainability*, alla *corporate accountability* e alla *social responsibility of organizations*, secondo la dizione recentemente adottata dall'ISO – è il fine ultimo che accomuna un grande numero di iniziative esistenti nel panorama internazionale, sviluppate tuttavia da attori tra loro molto diversi. Gruppi di lavoro sulla CSR sono infatti stati costituiti all'interno di università e centri di ricerca, istituzioni internazionali, governi nazionali, organizzazioni nonprofit e associazioni professionali, industriali e di categoria, e quasi ognuno di essi ha sviluppato o promosso lo sviluppo di un nuovo 'CSR standard', definito uno 'strumento di gestione della CSR' o pubblicato un documento di 'Linea-guida sulla CSR'¹. Le iniziative più interessanti e al tempo stesso maggiormente credibili in materia risultano essere quelle ideate e realizzate in collaborazione tra diversi attori, realizzando così il *multistakeholder approach* che la stessa Commissione Europea ha indicato come uno dei tratti fondamentali delle buone pratiche di CSR.

Lo scopo di questo lavoro è presentare e discutere alcune questioni centrali nel dibattito sul futuro degli standard di CSR. Non pretende di tracciare una 'mappa' completa di tutti gli standard esistenti, né di discutere in maniera approfondita i contenuti degli standard che verranno presi in considerazione. Piuttosto, cerca di svolgere alcune riflessioni intorno ad alcune questioni specifiche che sembrano essere di cruciale importanza nel dibattito in corso:

- Quale è la logica sottostante a un sistema di gestione per la Responsabilità Sociale?
- Ha senso sviluppare un sistema di gestione per la CSR basandosi sulla logica dei tradizionali sistemi di gestione della qualità?
- Quali sono gli elementi centrali di un sistema di gestione per la CSR?

* Università Carlo Cattaneo – LIUC. Una versione precedente e in inglese di questo lavoro, intitolata "CSR and Management Systems", è in fase di stampa nel volume *Corporate Social Responsibility. Concepts, Accountability and Reporting*, a cura di José Allouche, Palgrave MacMillan, 2005.



- È possibile identificare alcuni elementi comuni e aree di complementarità tra i diversi sistemi di gestione per la CSR esistenti, guardando almeno al contesto Europeo?

Per rispondere a queste domande vengono prese in considerazione due iniziative. Da un lato, si presenteranno contenuti e finalità del programma di lavoro recentemente intrapreso dall'ISO, l'*International Standard Organisation*, per sviluppare ISO 26000, un nuovo standard internazionale sulla "responsabilità sociale delle organizzazioni"². Dall'altro si discutono i risultati di una ricerca comparativa che ha messo in evidenza alcuni elementi comuni tra quattro standard di CSR promossi in Europa.

L'articolazione del lavoro è la seguente: il primo paragrafo introduce il dibattito sugli standard di CSR, mettendo in luce differenze concettuali e pratiche tra diversi tipi di standard, da standard *specialistici* (*strumenti* di gestione) a standard *generali* (*sistemi* di gestione). Nel paragrafo successivo si discute la logica sottostante a un sistema di gestione per la CSR, facendo riferimento al modello *Plan-Do-Check-Act* sul quale sono basati i sistemi di gestione della qualità. Il terzo paragrafo presenta la posizione dell'ISO in materia di standard di CSR, discutendo le caratteristiche fondamentali dello standard ISO 26000 in fase di sviluppo. Nel quarto paragrafo si presentano i risultati della ricerca comparativa svolta tra quattro standard di CSR promossi in Europa: il *Progetto Q-RES* (Italia)³, *ValuesManagementSystem*⁴ (Germania), il *Progetto SIGMA*⁵ e *AA1000*⁶ (Regno Unito). Infine nelle conclusioni si mettono in luce gli elementi comuni che possono essere rintracciati dall'esame dei diversi approcci europei, sostenendo il possibile sviluppo di un *framework comune* all'interno del quale possano essere collocati gli standard di CSR esistenti, che potrebbe anche fornire un utile quadro di riferimento nel processo di sviluppo del nuovo standard internazionale ISO 26000.

1. Standard, strumenti e sistemi di gestione: il puzzle della CSR

Negli ultimi anni si sono affermati standard e sistemi di gestione che trattano diversi *aspetti* della CSR (dalle Linee Guida OCSE per combattere la *corruzione* a quelle di Amnesty International per proteggere i *diritti umani*), si rivolgono a diversi gruppi di *stakeholder* (come la certificazione Socially Accountability 8000 che assicura condizioni di lavoro decenti per *dipendenti e fornitori*) e hanno per oggetto diversi *processi* legati alla gestione della responsabilità sociale (come le Linee Guida GRI sul processo di *reporting*).⁷ In aggiunta, alcune iniziative recentemente avviate in Europa hanno lo scopo di sviluppare sistemi di gestione più generali, con un approccio 'integrato' alla CSR.⁸

Questi sviluppi stanno avvenendo con una sostanziale mancanza di coordinamento e collaborazione tra i diversi soggetti proponenti. La proliferazione degli standard di CSR ha determinato la coesistenza di una varietà di approcci, contenuti e ambiti di applicazione dei diversi strumenti, generando un'inevitabile confusione terminologica e aumentando la complessità del problema. Risulta quindi molto difficile per

un'organizzazione decidere quale approccio, quale standard o strumento sia il più appropriato per integrare la CSR nella gestione d'impresa in modo efficace e coerente con gli obiettivi strategici, i valori e la cultura dell'organizzazione.

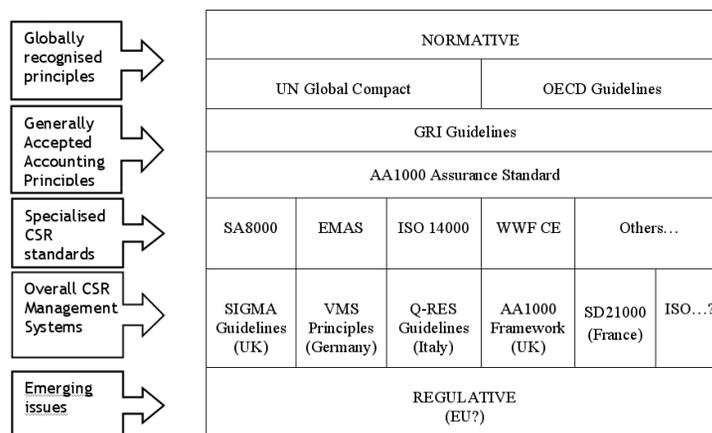
Di fronte a tale *puzzle* di diversi approcci alla CSR può essere utile tracciare qualche chiara distinzione. Un primo, grande spartiacque è rappresentato dalla distinzione tra *sistemi di gestione generali* e *standard specialistici*. Tale distinzione ha a che fare con la *natura* stessa degli standard di CSR: mentre i sistemi di gestione generali hanno un approccio olistico alla CSR (che riguarda tutti gli aspetti, tutti gli stakeholder, tutti i processi della gestione aziendale), gli standard specialistici hanno per oggetto primario una singola questione, le relazioni con un gruppo di stakeholder o uno specifico processo della gestione aziendale.

Un secondo criterio di distinzione ha a che fare con i *contenuti* degli standard: mentre alcuni standard contengono dei *requisiti sostanziali* (sia in termini di *compliance* con principi riconosciuti validi a livello internazionale, sia in riferimento a livelli di *performance* misurabili attraverso l'uso di indicatori specifici e confrontabili tra imprese operanti in settori diversi), altri standard hanno un contenuto più di tipo *metodologico*, poiché la loro finalità è fornire criteri guida per la corretta impostazione e gestione di alcuni processi legati alla CSR (come ad esempio le attività di *reporting* o di *stakeholder engagement*) e sono infatti definiti come *standard di processo*.

Un terzo criterio da considerare è l'*ambito di applicazione* degli standard di CSR: alcuni standard sono rivolti ad aspetti della CSR rilevanti sul piano nazionale, altri sono orientati solamente ad alcuni attori (imprese, NGO, pubblica amministrazione), altri ancora nascono e si sviluppano all'interno di uno specifico settore industriale (come ad esempio l'iniziativa Responsible Care nel settore della chimica).

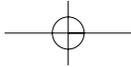
La figura 1 rappresenta quella che potrebbe essere chiamata una 'architettura in evoluzione' degli standard internazionali di CSR⁹.

Figura 1 - L'architettura in evoluzione degli standard di CSR



La figura descrive diversi livelli nell'architettura globale degli standard di CSR:

- *Globally Recognised principles*: Il livello del 'tetto' riguarda quegli standard che promuovono principi etici generali, codici di condotta, dichiarazioni di diritti inviolabili e valori universali che ogni organizzazione *dovrebbe* adottare in ogni attività economica. Si tratta quindi di standard di CSR ad un livello *normativo*. Per fare degli esempi, questo livello include le Linee Guida di Amnesty International sui Diritti Umani, i principi della Caux Roundtable e altre dichiarazioni internazionali espresse in varie convenzioni dell'ONU. Le due iniziative correnti che meglio rappresentano questo livello di standard sono i principi del Global Compact promossi dall'ONU e le Linee Guida per le imprese multinazionali emanate dall'OCSE;
- *Generally Accepted Accounting Principles (GAAP)*: Il processo di rendicontazione etico-sociale e di sostenibilità è un elemento indispensabile di una strategia d'impresa orientata alla CSR, e al suo livello più generale riguarda la sostituzione, o forse l'arricchimento, dei criteri adottati tradizionalmente per l'attività di *accounting*. Al di là di alcuni '*standard specialistici*' che includono criteri di rendicontazione *ad hoc* (si veda più sotto), stiamo assistendo alla diffusione di due standard a livello internazionale tra loro correlate: le Linee Guida di sostenibilità emanate dalla GRI - *Global Reporting Initiative*, da un lato, e la serie di standard AA1000, che include sia *AA1000 Framework* che incorpora il processo di coinvolgimento degli stakeholder nel processo di rendicontazione etico-sociale, e *AA1000 Assurance Standard*, che riguarda i principi per la verifica esterna dei report e dei sistemi di gestione sottostanti;
- *Specialised CSR standards*: Come ricordato in precedenza, esistono numerosi standard che trattano principalmente una specifica questione o si rivolgono ad un gruppo di stakeholder in particolare – sono pertanto indicati in figura come '*standard specialistici*'. Esistono già centinaia di standard di questo livello, sviluppati in diversi Paesi e da organizzazioni diverse intorno a specifici aspetti della CSR così eterogenei tra loro quali le condizioni di lavoro (SA8000), la gestione ambientale (ISO14001 and EMAS), le emissioni di CO₂ (WWF), le relazioni industriali, i livelli di Health&Safety sul lavoro, i diritti umani, gli investimenti nella comunità, il commercio equo e solidale, l'*animal welfare*, i cibi non geneticamente modificati e molti altri ancora. Alcuni di questi sono puri standard di *processo*, altri includono il livello *normativo*, come ad esempio la dichiarazione dei diritti dell'uomo delle Nazioni Unite o le convenzioni dell'*International Labour Organization* (ILO). La caratteristica che accomuna tutti gli standard specialistici è che essi rappresentano per le organizzazioni che li adottano un aiuto pratico per migliorare aspetti ben definiti della loro *performance* etico-sociale e ambientale, fornendo degli schemi di riferimento, delle metodologie e degli esempi pratici per meglio definire, gestire e misurare aspetti specifici della *performance*;
- *Overall CSR Management Systems*: Scendendo verso le 'fondamenta' dell'architettura di standard di CSR disegnata in figura, troviamo quelle iniziative che sono state sviluppate al fine di inquadrare in una prospettiva generale tutti gli aspetti



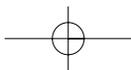
sociali, ambientali ed etici legati alle attività delle organizzazioni e alle relazioni con gli stakeholder, senza focalizzarsi sulle relazioni con uno stakeholder in particolare. Si tratta quindi di standard che definiscono dei *sistemi di gestione per la CSR*. Anche a questo livello esistono già diverse esperienze significative, tra cui le Linee Guida e lo Standard Q-RES sviluppati in Italia dal CELE-Centre for Ethics, Law & Economics dell'Università LIUC, i Principi ed Elementi dello standard *ValuesManagementSystem*, sviluppato in Germania dall'Università di Costanza, le *Linee Guida SIGMA* e *AA1000 Management Framework*, sviluppate entrambe nel Regno Unito. Tra le iniziative di spicco merita essere annoverata la decisione dell'ISO di procedere allo sviluppo di ISO26000, uno standard internazionale sulla '*Social Responsibility of Organizations*', la cui pubblicazione è prevista per l'inizio del 2008;

- *Emerging issues*: Infine, in un quadro di standard in continua evoluzione, non si possono trascurare quali aspetti di cambiamento è logico attendersi nel prossimo futuro, e quale influenza tali cambiamenti potranno esercitare sullo sviluppo della prossima generazione di standard di CSR: la *regolamentazione* è sicuramente una delle questioni prioritarie. La commissione europea ha più volte ribadito il suo ruolo attivo nel dibattito sulla CSR, promuovendo la ricerca, favorendo lo scambio di idee e di informazioni e la diffusione di *best-practice* tra i Paesi europei¹⁰. È indubbio che se la Commissione esprimesse una posizione in favore della regolamentazione di alcuni aspetti della CSR (ad esempio per quanto concerne gli obblighi di trasparenza e di rendicontazione) si verrebbe a creare un forte incentivo alla promozione delle pratiche di CSR in generale. Non a caso, un pronunciamento in questa direzione è esattamente il prossimo passo che alcuni gruppi di stakeholder – in particolar i rappresentanti degli interessi di consumatori e diverse NGO – dichiarano pubblicamente di auspicare.

2. La logica di un sistema di gestione per la CSR

I sistemi di gestione tradizionali si basano sul modello "Plan-Do-Check-Act", che definisce un ciclo di iniziative che possono essere applicate a qualsiasi processo organizzativo per migliorarne le prestazioni. Le fasi del modello Plan-Do-Check-Act possono essere descritte sinteticamente come segue:

- "*Planning*": riguarda nella fase iniziale il modo in cui si raggiungono gli obiettivi desiderati: definire l'approccio; pianificare la sua implementazione; valutare quali risorse sono necessarie; identificare le responsabilità dei diversi decisori; definire come sarà misurata e comunicata l'efficacia dei sistemi di gestione;
- "*Do*" concerne l'implementazione dell'approccio prescelto e include quindi il reperimento delle risorse necessarie, lo svolgimento dei processi pianificati e la predisposizione delle misurazioni di efficacia pianificate;
- "*Check*" è la fase che si concentra sull'analisi e utilizzo delle informazioni raccolte



attraverso le diverse misurazioni per determinare se il ‘piano’ è stato realizzato in maniera efficace, valutando se e in quale misura gli obiettivi sono stati realizzati;

- “*Act*” indica la necessità di agire per assicurare il raggiungimento effettivo degli obiettivi pianificati, intraprendere azioni correttive se si sono riscontrate divergenze rispetto al sentiero tracciato.

Tale modello rappresenta la logica comune sottostante i sistemi di gestione della qualità che hanno avuto una grandissima diffusione, tanto da essere adottati da oltre mezzo milione di organizzazioni in tutto il mondo¹¹. La domanda centrale ai fini della nostra discussione sugli standard di CSR diventa quindi se la logica dei sistemi tradizionali di gestione della *qualità* possa essere trasferita efficacemente ad un sistema di gestione *per la CSR*, oppure se sia preferibile il ricorso ad un nuovo modello.

Ci sono almeno due aspetti fondamentali che devono essere considerati prima di rispondere a tale interrogativo. Il primo è la *complessità* dell’oggetto ‘CSR’ rispetto ad ogni altro contenuto dei sistemi di gestione sin qui sviluppati. Definire standard in materia di CSR è assai più complicato che trattare standard che si occupano dei processi produttivi, di sicurezza o di qualità. Per la sua natura intrinseca, il concetto di CSR attraversa tutti i processi organizzativi e richiede un continuo riferimento alle relazioni con i diversi stakeholder coinvolti nelle attività di ogni organizzazione.

Il secondo aspetto riguarda il concetto delle *risorse*: in ogni sistema di gestione di tipo tradizionale le risorse sono considerate in maniera strumentale, come mezzi per raggiungere i fini predeterminati dal *Plan*. Questa prospettiva non può essere interamente trasferita in un sistema di gestione per la CSR, dove tutti gli stakeholder devono essere considerati anche come *fini* oltre che come *risorse*: è necessario quindi riconciliare in un’unica prospettiva queste due dimensioni delle relazioni e delle transazioni tra l’organizzazione e gli stakeholder.

Tenendo a mente queste due premesse, la tesi che qui sosteniamo è che la logica dei sistemi di gestione tradizionali sopra descritta rappresenti al tempo stesso un utile approccio e una prospettiva di lavoro promettente per aiutare le organizzazioni a migliorare la propria responsabilità sociale. Una considerazione ulteriore sembra rilevante ai fini di questa discussione: i sistemi di gestione della qualità non definiscono in termini assoluti che cosa sia “buona qualità”, così come i sistemi di gestione ambientale non definiscono cosa sia una “ottima *performance* ambientale”. Quello che tali sistemi fanno è definire un *framework comune* per identificare e gestire *in modo sistematico* la qualità o gli aspetti ambientali, ma lasciano a ciascuna organizzazione il compito di definire i requisiti stessi di eccellenza nella qualità o i livelli ottimali di *performance* ambientale. Allo stesso modo, dunque, adottare una prospettiva favorevole allo sviluppo di un sistema di gestione per la CSR non significa sostenere la definizione di requisiti o livelli di *performance* etico-sociale validi per ogni tipo di organizzazione. Il parallelo con i sistemi di gestione tradizionali significa che il compito di un sistema di gestione per la CSR è fornire alle organizzazioni un *framework comune* per identificare e gestire in modo sistematico tutti gli aspetti delle attività che sono rilevanti dal punto di vista delle responsabilità dell’organizzazione verso gli stakeholder, e che possono quindi generare impatti rilevanti

sulla *performance* complessiva dell'organizzazione stessa.

La diffusione di un *framework* comune¹² potrebbe aumentare la trasparenza dei processi decisionali organizzativi e migliorare la capacità del management di rispondere alle preoccupazioni e alle richieste degli stakeholder in modo efficace, affidabile e coerente con le strategie organizzative.

Un supporto teorico allo sviluppo di un sistema di gestione per la CSR è rappresentato da un nuovo filone di ricerca che unisce la prospettiva dell'etica degli affari con la moderna teoria economica dell'impresa, evidenziando l'importanza della *corporate culture*, della fiducia e della reputazione, fondamentali *asset intangibili* di ogni organizzazione in grado di aumentarne l'efficienza e, nel caso di imprese private, favorire il raggiungimento degli obiettivi economici di crescita e redditività. Come Sacconi ha messo in luce (2000; 2004), in tale prospettiva di ricerca la logica di un sistema di gestione per la CSR può essere descritta nei seguenti termini:

A. *Adozione di principi generali*: L'organizzazione adotta un insieme di principi generali che definiscono i termini del "contratto sociale" che l'organizzazione propone ai propri stakeholder. I principi generali definiscono quindi i doveri fiduciari del management nelle relazioni con tutti gli stakeholder;

B. *Definizione di norme di comportamento o regole di condotta*: La definizione dei principi generali permette l'identificazione di "aree critiche" nelle diverse relazioni con gli stakeholder nelle quali esiste il pericolo potenziale di comportamenti opportunistici che violerebbero tali principi. Per ciascuna di tali aree, l'organizzazione può sviluppare delle regole precauzionali di condotta che assicurano ai diversi stakeholder di volta in volta rilevanti che il rischio di forme di opportunismo è stato evitato. L'applicazione di queste norme di comportamento rappresenta infatti un segnale visibile che i principi sono stati rispettati, e permette all'organizzazione di proteggere e accrescere la propria reputazione;

C. *Comunicazione e reporting attraverso il coinvolgimento degli stakeholder*: I principi e le regole di condotta devono essere conosciute e comprese dagli stakeholder, dal momento che la reputazione dell'organizzazione dipende da esse. Gli stakeholder giudicheranno sulla base delle norme e dei principi annunciate *ex-ante* i comportamenti organizzativi osservati *ex-post*. Un elemento essenziale del sistema di gestione per la CSR è quindi costituito dalle attività di comunicazione e di rendicontazione etico-sociale, che fornisce delle misurazioni sulla *performance* organizzativa in relazione ai principi e alle regole di condotta annunciate.

3. Gli elementi fondamentali di un sistema di gestione per la CSR – il punto di vista dell'ISO

L'International Standard Organisation (ISO) ha iniziato ad occuparsi attivamente di CSR a partire dal 2001, creando in rapida successione due gruppi di lavoro fina-

lizzati ad investigare la *desiderabilità* e la *fattibilità* dello sviluppo di uno standard internazionale nel campo della CSR. Entrambi i gruppi di lavoro hanno espresso nelle loro raccomandazioni finali dei pareri favorevoli all'ingresso dell'ISO in questo nuovo campo di lavoro, sia pure con diversi gradi di consenso al loro interno. Il primo di questi gruppi è l'*ISO Consumer Policy Committee* (COPOLCO), che ha pubblicato nel 2002 un rapporto finale nel quale si dichiara in modo esplicito che *"ISO as an organization is well positioned to take leadership with respect to the development of voluntary ISO Corporate Responsibility Management Systems Standards (CR MSSs), although it will be necessary to ensure that ISO develops such CR MSSs in close cooperation with other bodies which are leading on efforts to devise effective CR approaches. ISO CR MSSs would constitute an internationally agreed-upon framework for operationalization of corporate responsibility commitments, capable of producing verifiable, measurable outputs"*¹³. Tornando alla questione del rapporto tra sistemi di gestione per la CSR e i sistemi di gestione di tipo tradizionale, quali la qualità e l'ambiente, il rapporto COPOLCO sostiene il punto di vista espresso in precedenza sugli aspetti di complementarità esistenti tra i diversi schemi: *"The ISO CR MSSs would build on the intellectual and practical infrastructure of ISO 9000 quality MSSs and ISO 14000 MSSs, and the momentum associated with close to one-half million firms certified as compliant with these standards"*. Questa posizione viene in qualche modo rinforzata dal secondo documento pubblicato dall'ISO in materia di CSR due anni dopo il report COPOLCO. Si tratta del rapporto pubblicato dall'*ISO Advisory Group on Social Responsibility*¹⁴, al cui interno, malgrado i membri dello stesso gruppo non abbiano raggiunto una posizione unanime, si mettono chiaramente in evidenza i benefici potenziali di un attivo coinvolgimento dell'ISO anche in questa materia: *"From a standardization perspective, international SR standardization is desirable if it facilitates trade, in particular by harmonizing an unnecessary proliferation of overlapping national, regional and other SR initiatives. From a public policy perspective, international SR standardization would be desirable if it could help to increase SR actions by i) leading to the development of better SR regulations; ii) helping organizations to implement SR more easily; and iii) help to create economic incentives to undertake SR actions"*¹⁵. Inoltre si ribadisce che la creazione di un 'terreno comune' in materia di SR, valido non solo per imprese for-profit ma anche per organizzazioni pubbliche e ONG di paesi industrializzati e in via di sviluppo sarebbe da considerarsi un importante, ulteriore beneficio.

Alla luce di queste considerazioni, nel 2004 il Technical Board dell'ISO ha deciso di intraprendere formalmente la strada dello sviluppo di ISO26000, un nuovo standard internazionale per la *Social Responsibility of Organization*¹⁶. Per quanto riguarda la natura del nuovo standard, fin dall'inizio l'ISO ha dichiarato di voler produrre una *"linea guida"*, ovvero uno standard *non certificabile* ma comunque in grado di fornire una serie di linee di indirizzo in materia di responsabilità sociale, valide per diversi tipi di organizzazioni¹⁷.

In riferimento alle caratteristiche del futuro standard, già nel rapporto COPOLCO

si possono trovare alcune indicazioni precise tra le “raccomandazioni” finali: “*The new standard would build on the intellectual and practical infrastructure of ISO 9000 quality and ISO 14000 environmental management systems standards, and the momentum associated with close to one-half million firms certified as compliant with these standards*” e, ancora, “*As a point of departure, the general approach of ISO quality and environmental management systems standards (i.e., policy, planning, implementation and operation, performance assessment, improvement, and management review) should act as a useful template*”¹⁸.

Discutendo gli elementi centrali dello standard, il rapporto COPOLCO si conclude identificando sei aspetti che l’ISO dovrebbe considerare come le aree centrali sulle quali concentrare le indicazioni della linea guida:

1. *compliance with all rules and regulations of the jurisdiction in question and relevant international norms pertaining to environmental, consumer, fair labour standards, human rights, and health and safety protection, as agreed upon through a meaningful stakeholder engagement process;*
2. *processes for meaningful stakeholder engagement;*
3. *development, implementation, and communication of CR and corporate ethics policies, including pertaining to anti-bribery and corruption;*
4. *training of workforce, including executives and management;*
5. *relations with communities, philanthropy, outreach and involvement;*
6. *measurement and regular reporting to the full range of stakeholders and the general public*¹⁹.

Riconoscendo la complessità e la novità della materia ‘social responsibility’ rispetto a quanto già sin qui trattato, e ritenendo quindi non solo di possedere competenze tecniche limitate, ma identificando anche un problema di legittimazione nell’affrontare questioni nuove e delicate (“*ISO recognizes that it does not have the authority or legitimacy to set social obligations or expectations which are properly defined by governments and intergovernmental organisations*”), l’ISO ha deciso di adottare per lo sviluppo del nuovo standard ISO26000 un processo del tutto nuovo rispetto alle procedure finora seguite. L’elemento centrale di tale novità è rappresentato dalla creazione non già di un Comitato Tecnico, ma di un Working Group composto da “esperti” nominati dagli enti normatori di circa una quarantina di Paesi aderenti all’ISO, selezionati in rappresentanza di sei diverse categorie di stakeholder. Ogni Paese ha potuto nominare sei esperti scelti in rappresentanza di: Governo, lavoratori, imprenditori, consumatori, ONG e ‘altri stakeholder’, quali ad esempio la comunità accademica. In questo modo, l’ISO ha voluto dimostrare di far proprio il concetto di approccio multi-stakeholder fin dalla fase di sviluppo dello standard, creando un gruppo di lavoro probabilmente difficilmente governabile, ma certamente ben rappresentativo delle ‘voci’ dei diversi stakeholder sul tema della responsabilità sociale.

4. Gli elementi fondamentali di un sistema di gestione per la CSR – risultati di un’analisi comparativa condotta in Europa

Se l’ISO sembra destinata a giocare un ruolo di primo piano nello scenario internazionale degli standard di CSR di qui ai prossimi anni, guardando all’Europa non si possono non riconoscere diverse iniziative già presenti e significative, sviluppatasi inizialmente all’interno di contesti nazionali ma con aspirazioni a superare i confini dei singoli Paesi. Il Regno Unito, la Germania e l’Italia sono tra i Paesi europei leader in questo settore. Di seguito si presentano, in sintesi, i risultati di un’analisi comparativa²⁰ condotta tra il 2002 e il 2003 tra quattro iniziative europee nel campo dei sistemi di gestione per la CSR:

- *Il Progetto Q-RES*²¹ (di seguito, Q-RES), che definisce un modello di gestione per la “Qualità della Responsabilità Etico-Sociale dell’Organizzazione”, sviluppato in Italia dal CELE, Università LIUC;
- *ValuesManagementSystem*²², *Principles and Constituents for Sustainable Development* (di seguito, VMS), sviluppato dal Centro di ricerca in Etica degli affari dell’Università di Costanza, Germania;
- *AA1000 Series*²³ (di seguito, AA1000), che includono lo standard AA1000 Management Framework (1999) e lo standard AA1000 Assurance Standard (2003), sviluppati nel Regno Unito da AccountAbility; e
- *Le Linee Guida del SIGMA Project*²⁴ (di seguito, SIGMA) sviluppate anch’esse nel Regno Unito da un gruppo di lavoro composto dalla stessa AccountAbility, BSI – British Standard Institution e Forum for the Future, un’associazione non profit esperta in questioni ambientali.

Tutti e quattro questi standard appartengono alla categoria “overall CSR management system” descritta in figura 1, ovvero si tratta di sistemi di gestione per la CSR che coinvolgono la gestione complessiva – strategica e operativa – di una organizzazione, e toccano i rapporti con tutti gli stakeholder. Inoltre, questi schemi condividono due ulteriori caratteristiche fondamentali:

- si basano sull’approccio *multi-stakeholder*, sia in termini della struttura di *governance* delle varie iniziative, spesso frutto di collaborazioni tra università, mondo delle imprese e altri attori (ad esempio, il Progetto Q-RES ha dato vita nel 1999 al Tavolo Q-RES, formato, oltre che dai ricercatori del CELE, da rappresentanti di aziende, associazioni di categoria, associazioni professionali, organizzazioni non profit e singoli cittadini), sia in termini di contenuti, poiché gli standard trattano il tema della CSR guardando al governo delle relazioni fiduciarie tra l’organizzazione e tutti i suoi stakeholder;
- adottano come metodologia di sviluppo e strategia di diffusione la realizzazione di “*progetti pilota*” all’interno delle organizzazioni (imprese, NGO e organismi pubblici) che collaborano alle diverse iniziative: in questo modo, gli schemi teorici sono ‘testati’ e sottoposti a miglioramenti continui a seguito delle realizzazioni pratiche in collaborazione con realtà imprenditoriali e associazioni operanti in

Italia, Germania e nel Regno Unito.

Partendo da questa base comune, l'analisi comparativa aveva per obiettivo identificare precisi elementi di convergenza tra i diversi standard di CSR, partendo dal presupposto che iniziative nella direzione di una possibile integrazione – o, quanto meno, che permettano la definizione di un *'framework comune'* all'interno del quale i diversi standard di CSR possano coesistere – risulterebbero molto utili per gli utilizzatori finali degli standard stessi, e contribuirebbero a realizzare gli obiettivi del Libro Verde sulla CSR.

Esaminando e comparando la struttura e i contenuti degli standard elaborati da Q-RES, VMS, SIGMA e AA1000, gli autori della ricerca sono concordi nell'identificare quattro componenti fondamentali alla base dei quattro sistemi di gestione per la CSR analizzati. Essi sono:

- *Valori e Principi per la CSR* - La definizione di un insieme di principi che definiscono l'approccio generale di ogni organizzazione alla CSR, e ne orientano i processi decisionali;
- *Processo di Gestione per la CSR* - L'esistenza di un processo generale di gestione che tenga insieme i principi con la strategia dell'organizzazione, rendendo coerente il sistema composto da valori, politiche, procedure e strumenti attuativi;
- *Strumenti di Gestione per la CSR* - L'adozione di un certo numero di strumenti di gestione che il management può utilizzare per affrontare questioni specifiche legate alla responsabilità etico-sociale dell'organizzazione e migliorare i processi organizzativi coinvolti, come ad esempio gli strumenti per lo *stakeholder engagement*, il *reporting* o ancora l'*audit* etico interno;
- *Forme di Verifica ("Assurance")* - La presenza di attività di *audit* etico interno (gestito direttamente dall'organizzazione) e i processi di verifica esterna (svolti da terza parte indipendente) finalizzati a garantire la credibilità dei sistemi di gestione per la CSR, contribuendo quindi ad aumentare la fiducia degli stakeholder verso l'organizzazione.

Di seguito i quattro componenti sopra descritti sono discussi più in dettaglio, presentando per ciascuno di essi una definizione condivisa dai ricercatori e analizzando la funzione all'interno di un sistema di gestione per la CSR. Infine, si presentano gli elementi comuni identificati all'interno dei sistemi elaborati da Q-RES, VMS, SIGMA e AA1000 in relazione ai *Principi CSR*, al *Processo*, agli *Strumenti* e alle attività di *Assurance*.

4.1. Valori e Principi per la CSR

La definizione condivisa dai ricercatori è la seguente: *"Values and principles for corporate social responsibility are a set of economic, social, and ethical criteria for judgement - either explicitly stated or implicitly shared by all members of the organisation - defining the organisation's identity, vision and strategy, and guiding and reflecting decision-making processes both at strategic and at operational level.*

Values and principles thereby act as the normative ideals of a corporation that shape corporate action in the co-operative relations with its stakeholders by defining a fair balance amongst stakeholders' interests and the corresponding corporate commitments towards them. Stakeholders have the opportunity in this process to accept or reject the offered values and principles as guiding rules for economic and social transactions with the corporation"²⁵.

Si coglie da questa definizione l'importanza fondamentale che l'elemento valoriale assume all'interno dei sistemi di gestione per la CSR considerati. I valori, infatti, riflettono il modo in cui l'organizzazione ha sviluppato le relazioni con i propri stakeholder, e sono originati dalla cultura d'impresa e dalla sua storia (ma allo stesso tempo la influenzano).

Ogni organizzazione può essere concepita come il risultato di una cooperazione tra diversi stakeholder che forniscono diversi input – forza lavoro, capitale, risorse fisiche e conoscenza – per produrre i beni e servizi descritti dalla Missione organizzativa. Sono i valori che rendono possibile tale cooperazione e facilitano il coordinamento tra tutti gli stakeholder, in primo luogo i collaboratori, definendone le regole, i diritti e i doveri dei diversi gruppi di stakeholder nelle loro interazioni con l'organizzazione e i corrispondenti doveri dell'organizzazione nei loro confronti. In questo senso, i valori esprimono gli ideali normativi dell'organizzazione, ne modellano le azioni e i comportamenti nelle relazioni con gli stakeholder. In un sistema di gestione per la CSR, i valori definiscono i criteri per il bilanciamento equo (socialmente ed eticamente responsabile) tra interessi e legittime pretese degli stakeholder e gli obblighi dell'organizzazione nei loro confronti.

Come ha messo in evidenza Sacconi (2000), i valori morali svolgono una funzione centrale non solo nell'interazione sociale, ma anche all'interno di transazioni economiche, in particolar modo nelle transazioni complesse caratterizzate da *incompletezza contrattuale* e da *asimmetrie informative* tra le parti. In questi casi, infatti, le transazioni economiche si reggono sulla *reputazione e fiducia* tra le parti. Le relazioni tra i diversi stakeholder e l'organizzazione molto spesso sono caratterizzate da queste condizioni, sia all'esterno dell'organizzazione (ad esempio con i fornitori e i clienti), sia all'interno (le relazioni tra il management e i collaboratori)²⁶. Dimostrando che le proprie politiche e i comportamenti dei propri membri sono coerenti con i valori e i principi annunciati, l'organizzazione potrà sostenere la propria reputazione, e quindi agevolare le transazioni economiche con i diversi gruppi di stakeholder.

In questa prospettiva si può ben comprendere il ruolo *'cognitivo'* che i valori e i principi svolgono in un sistema di gestione per la CSR: essi permettono di rendere esplicita e riconoscibile a tutti gli stakeholder la "visione etica" dell'organizzazione, ovvero i criteri guida per il bilanciamento equo degli interessi che debbono essere accettabili (in principio) da tutti gli stakeholder per permetterne la cooperazione con l'organizzazione stessa. In questo modo i valori riempiono quel vuoto cognitivo che impedirebbe agli stakeholder di formarsi dei giudizi sulla reputazione dell'organizzazione. Il ragionamento sottostante si può riassumere nel modo seguente:

- a) Sviluppando e rendendo espliciti i propri valori e principi etici, l'organizzazione definisce standard di comportamento che possono sopperire alla mancanza di informazioni su azioni precise in situazioni caratterizzate da incertezza;
- b) I valori e i principi etici permettono la formazione di precise aspettative da parte degli stakeholder sui comportamenti attesi da parte dell'organizzazione in situazioni in cui:
 - ci sono eventi imprevedibili (o non completamente descrivibili *ex-ante* nei contratti);
 - non è possibile raccogliere alcuna evidenza (o, se disponibile, non è facilmente decifrabile) in merito ai comportamenti dell'organizzazione;
- c) Stabilendo gli impegni dell'organizzazione che possono essere ricondotti anche al verificarsi di situazioni imprevedibili, i valori permettono agli stakeholder di fissare un parametro per decidere se fidarsi o non fidarsi dell'organizzazione.

Appare quindi logico guardare a valori e principi etici come alla chiave di volta di tutto il sistema di gestione per la CSR, così come gli otto principi di qualità sono la chiave di volta del sistema di gestione della qualità di ISO9000²⁷.

Elementi Comuni tra Q-RES, VMS, SIGMA e AA1000. La ricerca comparativa ha permesso di identificare un nucleo di valori e principi guida per la CSR condivisi da Q-RES, VMS, SIGMA and AA1000, come indicato nella figura 2.

Figura 2 - Towards a Common CSR Framework: *Values and Principles for CSR*

- **Corporate Values:** *The organisation should define and develop its own values guiding its overall business (and CSR) strategy, in particular, the following core values are shared by the four initiatives: Sustainability, Mutual advantage, Fairness.*
- **Multi-stakeholder approach:** *The organisation should take in due consideration the interests and needs of all its stakeholders.*
- **Governance:** *The values and principles for CSR should be understood as the main governance system of the relations between the organisation and all its stakeholders (including owners/shareholders).*
- **Management Integration:** *The organisation should develop its CSR Management System in an integrated way with respect to its core business management systems and decision-making processes.*
- **Accountability:** *The organisation should be accountable towards its stakeholders and respond – whether positively or negatively – to their legitimate claims.*
- **Performance Improvement:** *The ultimate aim of the CSR Management System is to help the organisation improve its social, ethical, economic and environmental performance.*

Nonostante i diversi standard considerati abbiano delle fondamenta teoriche eterogenee, i valori e i principi guida comuni identificati dimostrano come, al di là di differenze terminologiche, esiste un nucleo di valori e principi per la CSR condivisi. L'ancoraggio dei diversi standard a diverse basi teoriche può essere interpretato come diversi angoli dai quali è possibile affrontare il tema della CSR, non in maniera alternativa ma, al contrario, in modo complementare, enfatizzando diversi aspetti del concetto di CSR:

- *Contratto sociale*: Q-RES si basa sull'idea che le relazioni tra l'organizzazione e gli stakeholder dovrebbero essere governate secondo la prospettiva ideale del *contratto sociale*, che si fonda sui concetti di *efficacia*, *efficienza* ed *equità*;
- *Governance ethics*: VMS si basa sul concetto di *governance ethics*²⁸. Questa teoria spiega come la *performance* etica di un individuo o di attori collettivi dipenda dall'efficienza ed efficacia delle strutture che governano la transazione in oggetto. Ciò non significa affermare che le virtù personali non siano importanti. Al contrario, le strutture di governo etico delle transazioni sono il contesto al cui interno le virtù individuali possono affermarsi e svilupparsi;
- *Sviluppo sostenibile*: SIGMA riflette nel suo modello dei "Cinque Capitali" i valori espressi dal concetto di sviluppo sostenibile. Le Linee Guida forniscono alle organizzazioni un modello per integrare lo sviluppo sostenibile nei loro processi gestionali, insieme al concetto di *accountability* che guida le relazioni con il mondo esterno;
- *Organisational accountability*: AA1000 si basa sul principio di *accountability*, che è visto come un prerequisito per promuovere lo sviluppo sostenibile. Il concetto di *accountability* si esprime attraverso l'applicazione dei tre principi della *Rilevanza (Materialità)*, *Completezza* e *Rispondenza*.

4.2. Processo di Gestione per la CSR

La definizione proposta è la seguente: "A CSR Management process is an overall organisational process, build on the Plan-Do-Check-Act model of traditional quality management systems, aimed at linking together CSR Values and Principles, Management Tools and any other core business and organisational process, integrating all of them under the overarching guidance provided by the CSR Values and Principles"²⁹.

Essa afferma che ai fini della CSR è necessario introdurre nell'organizzazione un processo generale di gestione finalizzato a tenere insieme e dare senso ai diversi componenti del sistema di gestione per la CSR (dai valori agli strumenti), riconoscendo la loro interdipendenza e rispondendo al bisogno di assicurare le adeguate risorse, politiche e procedure per una attuazione efficace.

La gestione di un'organizzazione orientata alla CSR richiede la definizione di valori e principi guida, la revisione di politiche e comportamenti per dare attuazione agli impegni verso gli stakeholder e l'uso di strumenti di gestione appropriati per affrontare aspetti specifici della CSR. È quindi necessario che vi sia una logica unifi-

cante tutte queste diverse componenti del sistema, in modo coerente ed efficace. È questa la funzione del processo di gestione per la CSR, che si fonda sui valori dell'organizzazione e ne facilita l'integrazione nei processi decisionali quotidiani.

Uno dei più grandi rischi negli approcci alla CSR è la mancanza di integrazione tra i programmi di CSR adottati e la strategia complessiva dell'organizzazione. Questo accade quando la CSR entra nell'agenda dei manager in modo 'residuale', ovvero quando ci si occupa delle 'problematiche di CSR' come se si trattasse di aspetti particolari e specifici delle attività organizzative, separate dalla gestione strategica generale. Lo stesso linguaggio utilizzato da imprese e organizzazioni può essere una spia di questo atteggiamento pericoloso; quando si sente un dirigente d'azienda parlare delle "...nostre attività in campo *sociale*.." è lecito domandarsi se in quell'impresa le 'questioni sociali' influenzino davvero le attività strategiche e le scelte di business o siano vissute invece come degli aspetti ulteriori – residuali, appunto – delle attività organizzative.

Un approccio maturo alla CSR richiede di integrare le considerazioni di responsabilità etica, sociale ed ambientale nello sviluppo della strategia complessiva dell'organizzazione: questa è la visione condivisa da Q-RES, AA1000, SIGMA e VMS, e a ben vedere è anche il messaggio centrale che emerge dalla definizione di CSR adottata dalla Commissione Europea nel Libro Verde.

Per consentire alle organizzazioni di passare dall'approccio residuale ad un approccio integrato alla CSR è necessario sviluppare un processo generale di gestione interno, chiamato "*CSR Management Process*". Dall'analisi comparativa dei diversi standard europei, è possibile identificare alcuni degli elementi costitutivi di tale processo di gestione per la CSR:

- Creazione di *consapevolezza* della rilevanza della CSR ai vari livelli organizzativi;
- Sviluppo di *valori* e principi per la CSR;
- Identificazione degli *stakeholders* e avvio di forme di dialogo e coinvolgimento;
- Identificazione di *questioni rilevanti* in relazione alle attività organizzative;
- Sviluppo del *business case* (motivazione economica) per la CSR;
- *Formulazione dell'impegno* esplicito del top management verso la CSR;
- Diffusione di *conoscenze e competenze* specifiche ai collaboratori per facilitare processi decisionali orientate alla CSR;
- Sviluppo/revisione delle *politiche e procedure*;
- Disegno di *strutture organizzative* di supporto all'attuazione della CSR;
- Introduzione di meccanismi di *audit etico interno*;
- *Misurazione e rendicontazione* dei risultati raggiunti rispetto agli impegni presi (CSR performance);
- *Revisione* di ogni fase del processo alla luce delle misurazioni di *performance* e del dialogo con gli stakeholder.

Non si tratta di una lista prescrittiva, ma solo di una descrizione dei diversi elementi che ogni organizzazione dovrebbe considerare al fine di facilitare l'integrazione della CSR nei propri processi decisionali.

Elementi Comuni tra Q-RES, VMS, SIGMA and AA1000. Un processo generale di gestione per la CSR è incluso in tutti gli standard considerati nell'analisi. Guardando ai processi descritti da Q-RES, VMS, SIGMA e AA1000 è possibile identificare molte similitudini tra i diversi approcci, a partire dalla fase di sviluppo di valori e principi per la CSR, che è un elemento esplicito descritto da ciascuno standard.

La figura seguente presenta i risultati dell'analisi comparativa, evidenziando le attività comuni del processo di gestione per la CSR adottato da Q-RES, VMS, SIGMA e AA1000. Le diverse attività sono messe in relazione alle diverse fasi del modello *Plan-Do-Check-Act*, al fine di facilitare alcune riflessioni conclusive sul parallelo tra i sistemi di gestione per la CSR e i sistemi di gestione di tipo tradizionale.

Figura 3 - Towards a Common CSR Framework: The CSR Management Process

PHASE	COMMON ACTIVITIES OF THE CSR MANAGEMENT PROCESS
Plan	<ul style="list-style-type: none"> • Define the organisation's Mission, Values and Principles • Develop code of ethics, policies, procedures • Identify stakeholders and prioritise CSR issues
Do	<ul style="list-style-type: none"> • Communicate Values, Strategies and Policies internally • Train employees • Monitor compliance
Check	<ul style="list-style-type: none"> • Measure performance • Reporting • Assurance
Act	<ul style="list-style-type: none"> • Respond to stakeholders • Review the process • Learning & innovation

4.3. Strumenti di Gestione per la CSR

La definizione di "strumenti di gestione per la CSR" mette in evidenza la grande varietà di approcci disponibili: "A CSR Management tool is an organizational process (e.g. an ethical training programme), a guidance document (e.g. the GRI Guidelines), a standardised methodology (e.g. the life-cycle assessment) or a source

of advice (e.g. industry-based guidelines) to help an organisation tackle a particular challenge to its overall social, ethical, economic and environmental performance"³⁰.

Gli strumenti di gestione per la CSR servono alle organizzazioni per identificare e affrontare efficacemente aspetti specifici (come la problematica del lavoro minorile) o singoli processi organizzativi (ad esempio, il processo di *reporting*). Essi hanno quindi a che fare più con la *tattica* piuttosto che con la *strategia*. Non è certo l'uso di strumenti di CSR che può fare un'organizzazione socialmente responsabile: ma ogni sistema di gestione per la CSR ha bisogno di un certo numero di strumenti per essere attuato efficacemente.

Diversi strumenti assumeranno una rilevanza diversa in ogni organizzazione, in relazione ai diversi contesti, alle diverse relazioni con gli stakeholder e le problematiche connesse al settore di attività. Ogni organizzazione può inoltre adattare gli strumenti in modo da facilitarne l'uso alla luce della cultura organizzativa e delle circostanze. In generale, le finalità degli strumenti di gestione per la CSR sono:

- Aiutare l'organizzazione ad *affrontare una questione specifica* legata alla strategia di CSR;
- Fornire una *guida pratica* che permetta di ridurre gli errori e migliorare le probabilità di successo nell'affrontare la problematica in oggetto;
- Rendere disponibile a tutte le organizzazioni l'esperienza e le *best practice* esistenti, in modo da facilitare l'apprendimento organizzativo.

Per quanto riguarda i contenuti, gli strumenti di gestione per la CSR possono includere elementi molto diversi:

- *Processi organizzativi* focalizzati su una singola fase o elemento del sistema generale di gestione per la CSR, quali ad esempio i processi di *rendicontazione sociale*, *coinvolgimento degli stakeholder*, *formazione etica* e *audit etico interno*;
- *Linee Guida* create da istituzioni pubbliche, associazioni di imprese o enti non profit, come ad esempio le *Linee Guida GRI* per la rendicontazione di sostenibilità, o, in Italia, le recenti *Linee guida operative per la responsabilità sociale in banca*, promosse dall'ABI;
- *Metodologie* standardizzate per analizzare o misurare alcuni aspetti legati alla *performance CSR*, come ad esempio le tecniche di *Life-cycle assessment* o l'*analisi Costi-benefici*;
- *Documenti di indirizzo* – fonti di informazioni più generali, finalizzate alla diffusione della CSR e alla condivisione di *best practice*, come ad esempio le pubblicazioni di centri di ricerca e *think-tank* attivi sui temi della CSR quali la New Economics Foundation e il Centre for Tomorrow's Company nel Regno Unito, The Copenhagen Centre in Danimarca, il Zentrum für Wirtschaftsethik in Germania, il CELE-Centre for Ethics, Law & Economics in Italia e altri ancora.

Un altro modo di classificare gli strumenti di gestione è guardare per quali categorie di utenti (stakeholder) sono stati sviluppati. Si può distinguere tra strumenti che si rivolgono a:

- *un particolare tipo di organizzazione* – ad esempio, strumenti concepiti e rivolti alle piccole e medie imprese, come il *Workbook on Social Auditing for Small Organisations* sviluppato dalla New Economics Foundation;
- *una specifica funzione aziendale* – strumenti che si rivolgono agli aspetti della CSR comuni ad operatori di una determinata funzione organizzativa, come ad esempio il Marketing (si veda l'*European Code of Practice for the promotion of medicines*) o le Risorse Umane (si veda il *Code of Practice for the Employment and Career Management of Contract Research Staff* sviluppato dall'Università di Oxford).

Elementi Comuni tra Q-RES, VMS, SIGMA and AA1000. Ognuna delle iniziative considerate ha sviluppato nel proprio contesto di riferimento alcuni strumenti di gestione per la CSR, finalizzati ad aiutare le organizzazioni ad introdurre ed attuare i sistemi di gestione per la CSR proposti da ciascuno standard. L'analisi comparativa ha messo in evidenza la possibile convergenza tra strumenti di gestione sviluppati nei diversi Paesi europei, evidenziando la loro complementarità. I diversi strumenti sono suddivisi in figura 4 alla luce del modello *Plan-Do-Check-Act*, per mettere in evidenza quale strumento risponde agli specifici obiettivi delle diverse fasi del sistema di gestione per la CSR³¹.

Figura 4 - Towards a Common CSR Framework: CSR Management Tools

PHASE	CSR MANAGEMENT TOOLS
Plan	<ul style="list-style-type: none"> • Q-RES Code Of Ethics Development Methodology • SIGMA Business Case Tool • SIGMA Stakeholder Engagement Tool
Do	<ul style="list-style-type: none"> • Q-RES Ethics Training Methodology • VMS Procurement Tool • SIGMA Sustainable Marketing Tool
Check	<ul style="list-style-type: none"> • AA1000 Framework • SIGMA Environmental Accounting Tool • SIGMA Sustainability Accounting Guide
Act	<ul style="list-style-type: none"> • AA1000 Assurance Standard

4.4. Forme di Verifica ("Assurance")

La presenza di processi di *assurance*, ovvero forme di verifica (interna od esterna) è un requisito necessario per dare credibilità ad ogni sistema di gestione per la CSR. La definizione operativa condivisa dai ricercatori di Q-RES, VMS, SIGMA e AA1000 è la seguente: "*Assurance is an internal or external evaluation, against a specified set of principles and standards, of the quality of specified reports and the*

systems, processes and competencies that deliver the associated information and underpin the reporting organisation's performance. Assurance includes the communication of the results of this evaluation to provide credibility to the subject matter for its users"³².

Il dibattito sulle forme di *assurance* legate alla CSR è probabilmente la questione al momento più controversa nel panorama delle iniziative internazionali. Si tratta sicuramente di un terreno in cui siamo solo nelle fasi iniziali di sviluppo di approcci, metodologie e standard. Non esiste attualmente un unico approccio per fornire forme di verifica esterna, e le pratiche delle organizzazioni sono molto differenti, anche per quanto riguarda i processi di verifica (*audit*) interna. Anche dal punto di vista dell'offerta di servizi in materia (i cosiddetti '*assurance providers*'), diversi tipi di verifica sono offerti da operatori tra loro molto diversi quali i tradizionali revisori dei conti, che hanno esteso le loro competenze alla '*non-financial assurance*', le società specializzate in consulenza sulla CSR, gli organismi non profit e i singoli individui che godono di credibilità personale in questo nuovo settore³³.

La definizione operativa sopra riportata mette in risalto due aspetti fondamentali del concetto di *assurance* legati ad un sistema generale di gestione per la CSR:

- l'applicazione della verifica a '*specified reports*', che possono essere pubblici (come il bilancio sociale) e rapporti interni (come il *report* dell'*audit* etico interno), indica che la definizione di *assurance* riguarda sia la verifica esterna, sia le forme di *audit* interno;
- il requisito di applicare le procedure di verifica non solamente ai *report*, ma anche ai sistemi e processi sottostanti, e anche alle competenze messe in atto da una organizzazione, indica che l'*assurance* deve riguardare l'intero edificio che sorregge il sistema di gestione per la CSR, non solo il suo elemento comunicativo esterno, rappresentato dai report.

Elementi Comuni tra Q-RES, VMS, SIGMA and AA1000. Come si è detto, lo sviluppo di forme di *assurance* rappresenta una delle frontiere della ricerca in tema di CSR ed è un terreno sul quale gli stessi organismi promotori degli standard esaminati dallo studio comparativo sono attualmente coinvolti in prima persona³⁴. Logico quindi che questa sia l'area nella quale sono più difficilmente identificabili gli elementi in comune già presenti all'interno dei diversi approcci. Tuttavia, esiste un punto fermo, condiviso da tutti gli approcci: le forme di *assurance* sono necessarie per garantire gli stakeholder sul rispetto da parte di un'organizzazione degli impegni presi, e per assicurare che le informazioni comunicate all'esterno sono credibili ed affidabili.

Al di là di questa base di partenza comune, esistono delle forme differenti di *assurance* previste dai diversi approcci, che in parte si sovrappongono, in parte hanno elementi distinti.

La figura seguente sintetizza gli elementi centrali di ciascun approccio:

Figura 5 - Towards a Common CSR Framework: Assurance

- The **AA1000 Series** includes a specialised “assurance standard” (AA1000 Assurance Standard) that in many ways goes to the heart of its values and orientation;
- **SIGMA’s** approach to assurance is in many ways similar to the AA1000 approach for the simple reason that it has formerly adopted the AA1000 Assurance Standard as the ‘Intel inside’ approach to assurance it advocates;
- **ValuesManagementSystem’s** approach to assurance is based on what the framework calls *self-governance approach*, which emphasises the key plaid by the organisations who voluntary adopt a self-binding CSR management standard like VMS. Nevertheless, the existence and effectiveness of VMS within an organisation can be verified by an external auditor on a voluntary basis;
- The **Q-RES** approach to assurance is twofold: in the Q-RES Guidelines the framework defines *‘excellence criteria’* and *‘auditing evidence’* for external verification concerning the adoption of Q-RES management tools by the organisation; in the Q-RES Standard it defines a CSR management system based on a ISO-like model that can be certified by independent third party.

5. Conclusioni

Questo lavoro ha cercato di presentare alcune considerazioni intorno alla natura, alle caratteristiche e ai contenuti di una particolare categoria di “CSR standard” che appartiene alla famiglia dei “sistemi di gestione per la CSR”, inquadrandoli in un quadro generale di evoluzione degli standard di CSR che comprende anche standard di tipo “normativo” (principi generali di riferimento), standard sul processo di rendicontazione degli aspetti “non finanziari” e “standard specialistici”, come descritto nel primo paragrafo.

L’analisi si è concentrata su due esempi concreti di iniziative che si stanno muovendo in questa direzione a livello internazionale: il programma di lavoro avviato dall’ISO per lo sviluppo di uno standard che fornisca delle “Linee Guida” per la Social Responsibility delle organizzazioni, e il progetto di ricerca sulla convergenza degli standard europei che ha prodotto uno studio comparativo nel quale si mettono in luce alcuni elementi di convergenza tra quattro sistemi di gestione per la CSR sviluppati in Italia, Germania e nel Regno Unito.

Discutendo la logica sottostante allo sviluppo di un sistema di gestione per la

CSR, sono state presentate le ragioni in favore dell'utilizzo del modello *Plan-Do-Check-Act* sul quale si basano i tradizionali sistemi di gestione, in particolare i sistemi di gestione della qualità e ambientale. Nonostante alcune innegabili differenze che rendono necessari degli aggiustamenti per integrare la CSR nella logica di un sistema di gestione – in particolare la complessità del concetto di responsabilità sociale e il ruolo duale degli stakeholder, *mezzi* per la realizzazione di transazioni e *fini* nelle loro relazioni con l'organizzazione – l'introduzione di un sistema di gestione per la CSR sembra un elemento in grado di aiutare le organizzazioni a migliorare la propria *performance* etico-sociale.

Lo standard ISO in fase di sviluppo ha le caratteristiche di una Linea Guida da costruirsi intorno ad alcuni elementi centrali che riguardano: 1) il rispetto di leggi e norme internazionali; 2) i processi per il coinvolgimento degli stakeholder; 3) lo sviluppo di politiche di CSR; 4) la formazione dei collaboratori; 5) il coinvolgimento nella comunità e 5) i processi di comunicazione e *reporting*.

L'analisi comparativa tra gli standard sviluppati in Italia (Q-RES), Germania (VMS) e nel Regno Unito (SIGMA e AA1000) ha permesso di identificare quattro componenti fondamentali presenti in ciascun sistema di gestione per la CSR, che potrebbero quindi essere considerati come gli elementi qualificanti di un *common framework* europeo: 1) la definizione di *Valori e Principi per la CSR*; 2) l'introduzione di un *Processo di Gestione per la CSR*; 3) l'adozione di *Strumenti di Gestione per la CSR* e 4) la presenza di attività di verifica ("*Assurance*").

Infine, è interessante notare come, confrontando gli elementi comuni del 'Processo di gestione per la CSR' identificati dalla ricerca europea con le caratteristiche dello standard sulla responsabilità sociale dell'ISO descritte nel COPOLCO Report sia possibile tracciare un parallelo che mette in evidenza notevoli aree di sovrapposizione tra le due impostazioni, come illustrato nella figura sottostante.

Analizzando i diversi elementi in relazione al modello *Plan-Do-Check-Act* si nota infatti come le attività comuni descritte dagli standard europei all'interno di ogni fase trovino un analogo corrispettivo nelle attività previste dallo standard ISO. L'unica, ma significativa differenza riguarda il tema dell'*assurance*. Mentre l'ISO ha fin dall'inizio chiarito che intende sviluppare uno standard di responsabilità sociale nella forma di una Linea Guida che non sarà certificabile da terze parti indipendenti, Q-RES, VMS, SIGMA e AA1000 sostengono con forza la necessità di introdurre attività di verifica dei sistemi di gestione per la CSR al fine di garantire la credibilità degli impegni di responsabilità sociale delle organizzazioni agli occhi degli stakeholder, e prevedono forme diverse di *assurance*, tra cui processi di rendicontazione, meccanismi di *audit* interno, processi di verifica esterna con il coinvolgimento degli stakeholder e attività di certificazione indipendente, in base alle scelte volontarie delle organizzazioni.

Figura 6 - Un confronto tra le caratteristiche dello standard ISO e gli 'elementi comuni' del Processo di Gestione per la CSR di Q-RES, VMS, SIGMA e AA1000

PHASE	COMMON ELEMENTS AMONG Q-RES, VMS, SIGMA AND AA1000	KEY FEATURES OF THE ISO SR STANDARD
Plan	<ul style="list-style-type: none"> • Define the organisation's Mission, Values and Principles • Develop code of ethics, policies, procedures • Identify stakeholders and prioritise CSR issues 	<p>(3) <i>Development of ethics policies</i></p> <p>(2) <i>Processes for stakeholder engagement</i></p>
Do	<ul style="list-style-type: none"> • Communicate Values, Strategies and Policies internally • Train employees • Monitor compliance 	<p>(3) <i>... implementation and communication of ethics policies</i></p> <p>(4) <i>Training</i></p> <p>(1) <i>Compliance with laws and relevant international norms</i></p>
Check	<ul style="list-style-type: none"> • Measure performance • Reporting • Assurance 	<p>(6) <i>Process of measurement and reporting</i></p>
Act	<ul style="list-style-type: none"> • Respond to stakeholders • Review the process • Learning & innovation 	<p>(5) <i>Involvement with communities</i></p>

Note

¹ Per una panoramica delle diverse iniziative di CSR si veda, ad esempio, *Mapping Instruments for CSR*, European Commission (2003).

² La decisione dell'ISO di sviluppare il nuovo standard è del settembre 2004, e nel marzo 2005 l'ISO ha costituito a questo proposito un Working Group internazionale (multi-stakeholder) che dovrà completare i propri lavori entro il 2007.

³ Si veda de Colle, Sacconi e Baldin (2003).

⁴ Si veda Wieland (2003).

⁵ Si veda SIGMA (2003).

⁶ Si veda AccountAbility (1999; 2003a).

⁷ Molti studi e pubblicazioni analizzano e confrontano il contenuto e l'ambito di differenti standard di CSR. Si veda, ad esempio, *The Desirability and Feasibility of ISO Corporate Social Responsibility Standards*, ISO (2002); *Mapping Instruments for CSR*, European Commission (2003); OECD (2001; 2003); McIntosh et al. (2003).

⁸ Si veda Wieland (ed), (2003).

⁹ Il termine è stato coniato da Simon Zadek nel suo contributo contenuto nel rapporto di ricerca *Developing a CSR Framework to integrate Q-RES and other social and ethical standards*, CELE (2003), dal

quale è tratta la figura qui riportata e adattata dall'autore.

¹⁰ La Commissione ha pubblicato un Green Paper sulla CSR nel 2001 e una successiva comunicazione nel 2002, nella quale si definisce la CSR nel modo seguente: “*a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis*”. Cfr European Commission (2001 e 2002).

¹¹ Secondo stime dell'ISO del settembre 2004. Dati pubblicati nel sito www.iso.org.

¹² In altre parole, di uno *standard*, secondo la definizione ISO di standard che pare utile qui riportare: “A standard is (per ISO Guide 2):

a document, established by consensus and approved by a recognized body

that provides for common and repeated use

rules, guidelines or characteristics for activities or their results

aimed at the achievement of the optimum degree of order in a given context.

¹³ Cfr. le ‘Recommendations’ del rapporto finale sulla *Desirability and feasibility of ISO CSR Standards*, ISO (2002), pag. 80.

¹⁴ Si noti la revisione terminologica: estendendo il concetto di responsabilità sociale alle *organizzazioni*, non solo alle *imprese*, l'ISO ha preferito togliere la ‘Corporate’ dall'acronimo CSR e adottare il più generale *SR-Social Responsibility*.

¹⁵ Si veda ISO (2004) p. 60.

¹⁶ La decisione è stata presa a seguito della conferenza internazionale sulla Social Responsibility organizzata dall'ISO in Stoccolma nel giugno 2004 (ISO Technical Management Board resolution 35/2004, Stockholm, 24-25 June 2004).

¹⁷ Come si legge nel report finale “The ISO Advisory Group reached consensus in February 2003 that an SR Management System Guideline standard should exclude third-party certification”. Si veda ISO (2004), p. 70. Un chiarimento terminologico pare opportuno: nel linguaggio ISO una “linea guida” è comunque uno “standard”, anche se non è uno standard certificabile, poiché non contiene requisiti specifici il cui raggiungimento possa essere verificato da un ente terzo..

¹⁸ Si veda ISO (2002), pagg. 72-73.

¹⁹ Si veda ISO (2002), pag. 72.

²⁰ Questo paragrafo si basa sul rapporto finale di ricerca *Developing a CSR Framework to integrate Q-RES and other social and ethical standards*, finanziato dalla Commissione Europea (research grant no.VS/2002/0406), ricerca coordinata dal CELE-Centre for Ethics, Law & Economics, Università LIUC. Si veda CELE (2003).

²¹ Si vedano le Linee Guida Q-RES (scaricabili gratuitamente dal sito www.qres.it), CELE (2001), e lo Standard Q-RES, Baldin e Sacconi (2004).

²² Documento scaricabile gratuitamente dal sito <http://www.dnwe.de>.

²³ Documento scaricabile gratuitamente dal sito <http://www.accountability.org.uk>.

²⁴ Documento scaricabile gratuitamente dal sito <http://www.projectsigma.com>.

²⁵ CELE (2003), pag. 49.

²⁶ Si veda Sacconi (2000).

²⁷ Gli otto principi di qualità ISO sono: Customer focus, Leadership, Involvement of people, Process approach, System approach to management, Continual improvement, Factual approach to decision making, Mutually beneficial supplier relationships.

Si veda <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/iso9000/qmp.html>.

²⁸ Si veda Wieland (2001).

²⁹ Cfr. CELE (2003) pag. 57.

³⁰ Cfr. CELE (2003) pag. 61.

³¹ È bene precisare che i confini tra le diverse fasi del modello Plan-Do-Check-Act in qualche caso tendono a sovrapporsi: alcuni strumenti possono (anzi, debbono) essere utilizzati in più di una fase. Ad esempio, lo strumento “*coinvolgimento degli stakeholder*” è importante sia nella fase di *Definizione delle questioni rilevanti* (Plan), sia nella fase di *Misurazione della performance* (Check) e nella fase di *Revisione del processo*

(Act).

³² Cfr. CELE (2003) pag. 66.

³³ Per una panoramica delle questioni principali collegate al dibattito sulle varie forme di assurance e sugli assurance providers si veda FEE (2002) and AccountAbility (2003b).

³⁴ Per restare all'Italia, nel corso del 2004 è stata avviata la fase di validazione dello standard Q-RES, che vede attualmente coinvolto il team di ricerca del CELE, coadiuvato da alcuni esperti di certificazione di qualità, nella realizzazione di una serie di progetti sul campo, all'interno di aziende partecipanti al progetto. I risultati di questa fase saranno presentati in un convegno pubblico nella seconda metà del 2005.

Bibliografia

AccountAbility (1999), *AA1000 Framework – Exposure draft*, November 1999, The Institute of Social and Ethical AccountAbility, London.

AccountAbility (2003a), *AA1000 Assurance Standard*, March 2003, The Institute of Social and Ethical AccountAbility, London.

AccountAbility (2003b), *The State of Sustainability Assurance*, March 2003, The Institute of Social and Ethical AccountAbility, London.

Baldin, E., e Sacconi L. (a cura di), (2004), *Standard Q-Res: norma e linee guida per il miglioramento delle prestazioni etico sociali delle organizzazioni*, LIUC, paper 145, Marzo 2004.

CELE (2001), *Progetto Q-RES: Linee Guida per il Management*, a cura di L. Sacconi, S. de Colle, E. Baldin, LIUC Papers, n. 95, Ottobre 2001.

CELE (2003), *Developing a CSR Framework to Integrate Q-RES and other Social and Ethical Standards*, Final Research Report (autori: L. Sacconi, S. de Colle, E. Baldin, J. Wieland, R. Oakley, S. Zadek and J. Cohen), CELE-Centre for Ethics, Law & Economics, LIUC University, Italy, December 2003 (p.122).

de Colle, S., Sacconi, L., Baldin, E. (2003), "The Q-RES Project: The Quality of Social and Ethical Responsibility of Corporations", in Wieland, Josef (ed.), (2003), Springer Verlag, Berlin: 60-117.

European Commission (2001), *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Green Paper, European Commission Directorate-General for Employment and Social Affairs, July 2001.

European Commission (2002), *Communication from the Commission Concerning Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*, European Commission, July 2002.

European Commission (2003), *Mapping instruments for Corporate Social Responsibility*, European Commission Directorate-General for Employment and Social Affairs, April 2003.

FEE (2004), *Call for Action: Assurance for Sustainability*, Federation des Experts Comptables Europeens, Bruxelles, June 2004.

ISO (2002), *The Desirability and Feasibility of ISO Corporate Social Responsibility Standards*, Report prepared by the ISO Consumer Policy Committee

(COPOLCO), May 2002.

ISO (2004), *Working Report on Social Responsibility*, Report prepared by the ISO Advisory Group on Social Responsibility for submission to the ISO Technical Management Board, April 2004.

McIntosh, M., R. Thomas, D. Leipziger e G. Coleman (2003), *Living Corporate Citizenship*, FT Prentice Hall.

OECD (2001), *The OECD Guidelines and Other Corporate Responsibility Instruments: A Comparison*, research report by Kathryn Gordon, OECD December 2001.

OECD (2003), *Anti-Corruption Instruments and the OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, a study by the OECD Secretariat, September 2003.

Sacconi, L. (2000), *The Social Contract of the Firm*, Springer Verlag, Berlin-Heidelberg.

Sacconi, L. (2004), *CSR as a model of extended corporate governance, an explanation based on the economic theory of social contract, reputation and reciprocal conformism*, LIUC paper n.142, LIUC University, Italy.

SIGMA (1999), *The SIGMA Guidelines: Putting Sustainable Development into Practice – A guide for Organisations*, The SIGMA Project, London, 1999.

Wieland, J. (2001), "The Ethics of Governance", *Business Ethics Quarterly*, 11/1, pp.73-87.

Wieland, J. (ed.), (2003), *Standards and Audits for Ethics Management Systems, The European Perspective*, Springer Verlag, Berlin.