

Introduzione

La scintilla
ricevette sulle ali
il battito di un momento.
È sua gioia spegnersi in volo.
-Rabindranath Tagore-

Una *buzzword* è una parola, un neologismo, o un'espressione, spesso abusata in ambienti specifici, senza che il significato sia realmente chiaro ad ognuno.

Il palese successo che termini come Corporate Social Responsibility (CSR), blogosfera e web 2.0 stanno riscuotendo, nonché i milioni di pagine che la Rete ha loro dedicato, li rendono effettivamente soggetti a voci, imprecisioni e incompletezza. L'ubiqua presenza su internet ne fa delle buzzwords.

Tentare in tal senso di addentrarsi nella dimensione che potrebbe verosimilmente comprenderli, implica valutare l'esistenza di reali connessioni e in un secondo momento giudicarne la gravidanza. Non è una riflessione nomade ma il problema che fin dal principio si è frapposto tra me e le mie convinzioni.

In origine, mi trovai casualmente a ragionare su scenari possibili accomunanti le sorti di due mie passioni intellettuali, coltivate in tempi diversi, la CSR e il blog. Il diffondersi della prima nei siti web istituzionali delle imprese e il neonato interesse che qualche mese fa la blogosfera iniziava a nutrire per essa, sommato alla tendenza di un certo numero di aziende ad ammiccare a questi nuovi strumenti, confermavano le mie ancora rozze divagazioni.

Nel corso della ricerca ho imparato a capire quanto l'impostazione lineare che mi portava ad accostare le imprese,

principali rappresentanti della responsabilità, ai blog fosse nel contesto odierno errata. Eppure, a livello teorico, le basi concettuali erano assolutamente coerenti. La prima parte, preliminari appunto, le ripercorre: l'aperto, seppure vagamente elitario, dibattito promosso su internet dalla Commissione europea per promuovere la CSR, e la teoria dell'impresa, intrisa, nelle più recenti accezioni, di una esplicita disposizione al decentramento e alla logica reticolare, inducevano a supporre l'esistenza di legami con le dinamiche partecipative e condivisive proprie della conversazione in Rete.

Tuttavia, articoli, libri, rapporti, mi ricordavano costantemente l'arretratezza e l'immatunità che contraddistinguono l'adozione, da parte delle aziende, di determinati mezzi, e ostacoli oggettivi difficili da aggirare.

Ad esempio, il blog di McDonald's (Open for Discussion), interamente centrato sulla CSR, unico caso di manifesta sintesi degli elementi di interesse, si è rivelato un tentativo di inserire un cubo in una scatola attraverso un'apertura triangolare. Piuttosto che di sintesi si tratta di giustapposizione.

Pensando a come poter rendere il cambiamento di impostazione che mi ha avvicinato a Greenpeace, e di seguito, ad avanzare l'ipotesi di una responsabilità sociale delle imprese completata dalla blogosfera, non ho potuto fare a meno di pensare al Twittergram¹.

Riassumendo crudelmente, Twitter² è un servizio di micro-blogging che consente di pubblicare sul web tramite sito ufficiale, messenger, applicazioni dedicate o cellulare, brevi messaggi di massimo 140 caratteri. Automaticamente chi si iscrive ad una o più pagine riceverà quegli aggiornamenti nella propria.

Dave Winer, pioniere dei blog, propone, a tutti coloro che

¹ <http://www.scripting.com/stories/2007/06/23/twitterMeetsPodcasting.html>

² <http://twitter.com/>

pur scrivendo su Twitter si sentono costretti dal limitato spazio concesso, l'utilizzo dei Twittergram, ossia dei file audio preregistrati da linkare nel twit³. In definitiva, come ammette anche lo stesso Winer, è soltanto l'incontro tra Twitter e il podcasting⁴, nulla di più. Purtuttavia l'aggregazione di due realtà distinte, ha dato vita ad un'altra piccola branca di questa forma di comunicazione.

Il passaggio da Twitter ai Twittergram somiglia a quello che mi ha portato a considerare il caso Green my Apple una temporanea, indiretta, rivoluzione nel campo del connubio tra responsabilità e l'odierno concretizzarsi dei più recenti sviluppi delle possibilità della relazione: la blogosfera e ciò che le ruota attorno. È, allo stesso modo, una via parallela ma vicina. Temporanea perché, ciò che credo di aver fissato, sta ponendo le premesse per ulteriori cambiamenti.

Non si trattava di unire i fenomeni, come pensavo, ma di osservare le determinanti al di sopra di questi.

La copertina ripercorre il suddetto cammino intellettuale.

La mela, il logo della campagna di Greenpeace, è l'icona della CSR: il logo di un'impresa, la Apple, che accoglie in sé tutti i valori di cui si fa portatrice, reso "verde", rispettoso dell'ambiente. Il liquido in cui è immersa rappresenta la blogosfera, che ricorda questo stato della materia per lo scorrere, il rifluire e l'osmosi. Il frutto in esame affronta acque difficili: Engaget, lo si vedrà, emblema di una blogosfera pericolosa per gli equilibri finanziari dell'impresa, che quindi intimorisce e allontana la possibilità di una costruttiva collaborazione; poi Open for Discussion, simbolo di scontro tra

³ Così viene definito un post su twitter

⁴ *"Il podcasting è un sistema che permette di scaricare in modo automatico documenti (generalmente audio o video) chiamati podcast, utilizzando un programma generalmente gratuito [...]"*, da <http://it.wikipedia.org/wiki/Podcast>

responsabilità e rete dei blog più che alleanza; infine Green my Apple, i due temi paiono confondersi, finché poi...tutto scorre...si realizza così la Corporate *Shared* Responsibility.

Parte prima: preliminari

Capitolo 1

Il modello europeo per la Corporate Social Responsibility

1. Lezioni di vita da chi sussurra alle mucche...
2. CSR. Le origini
3. Commissione europea: *unconfidential*

1. Lezioni di vita da chi sussurra alle mucche ...

Il 19 gennaio 2006, Bob Langert, vice presidente per la Corporate Social Responsibility (CSR) in McDonald's, apre ufficialmente il primo *corporate blog*⁵ in assoluto, esclusivamente dedicato alla responsabilità sociale: Open for Discussion.⁶

Sebbene l'architettura narrativa del post d'apertura⁷ ruoti attorno alla figura della dottoressa Temple Grandin, studiosa del comportamento degli animali, l'intero messaggio rivela tutto il proprio potenziale innovativo in tre domande che, dopo il secondo capoverso, vengono rivolte direttamente al lettore:

1. Quali sono i vostri pareri circa il ruolo di McDonald's e il benessere degli animali?
2. Quali dovrebbero essere le nostre priorità?
3. Cosa potremmo fare di più?⁸

Poche righe, un'istantanea sottratta al presente vorticoso evolversi della Rete, dense di termini chiave, riportano il caso più esplicito di integrazione tra gli oggetti di studio dell'intero componimento: responsabilità sociale delle imprese e blogosfera. Un valido interrogativo potrebbe riguardare il motivo per cui un'impresa responsabile dovrebbe accostarsi ad un ambiente complesso come la blogosfera, accettandone le dinamiche, e aprendosi ad una conversazione probabilmente

⁵ È un blog curato da un alto responsabile di una organizzazione che si occupa di temi legati alla stessa. Nel caso in cui l'interessato sia un CEO (Chief Executive Officer) si parlerebbe di CEO blog.

⁶ <http://csr.blogs.mcdonalds.com/default.asp>

⁷ Il cui titolo è appunto: Life Lessons From a Cow Whisperer.

⁸ <http://csr.blogs.mcdonalds.com/default.asp?item=124518>

- What are your thoughts on the role of McDonald's and animal welfare?
- Where should our priorities be?
- What more should we do?

pericolosa perché richiede, per essere efficace, una apertura reale da entrambe le parti. La risposta emergerà gradualmente dal testo.

La Rete è la patria comune degli argomenti trattati, perennemente in evoluzione, reinterpretabile, riconfigurabile in funzione del potenziale creativo di chi contribuisce ad estenderla.

CSR e blog saranno gli elementi da combinare nella descrizione di una contemporaneità ricca di potenzialità, quale si intende proporre.

Una retrospettiva attenta ai fenomeni che sembrano aver attratto reciprocamente le tematiche sopra citate, è di certo il miglior modo per poi comporre, alla fine, un'immagine di sintesi.

Per dirla con Edelman: lo scopo è “*examine where and how extensively these two phenomena are becoming interrelated.*”⁹

Potrebbe a questo punto essere utile una propedeutica definizione del concetto di blog: un pagina web personale, facilmente aggiornabile con testi, video, file audio, presentati sulla stessa in ordine cronologico inverso, e collegata tramite link ad una rete di pagine simili detta blogosfera.

⁹“Esaminare dove e quanto ampiamente questi due fenomeni stanno diventando interconnessi.” Traduzione mia. Rapporto Edelman, *Corporate Social Responsibility and Sustainability in the blogosphere. Who's Participating in the Conversation, and Who Isn't*, p. 1. Consultabile qui: <http://www.edelman.jp/img/ideas/csrandtheblogospherestudy.pdf> , p. 21, è disponibile anche una versione in flash da sfogliare a questo indirizzo: <http://www.nxtbook.com/nxtbooks/edelman/csrblogosphere/>

2. CSR. Le origini ...

l'uomo ha perso la capacità di prevedere e prevenire.
Andrà a finire che distruggerà la Terra.
- Albert Schweitzer-¹⁰

La confusa ma eclettica fase iniziale di reperimento delle informazioni sulla CSR, mi ha consentito di cogliere un interessante contributo, non esplicito, che ne tocca le determinanti originarie di fondo quali: collettività, industria (in questo caso), e la responsabilità, nello specifico, Galimbertianamente intesa: “[...] *consapevolezza della propria azione e delle sue conseguenze [...]*”.¹¹ Si vuole qui far riferimento alla biologa Rachel Carson,¹² autrice, nel 1962, di *Silent Spring*,¹³ un’opera che riprende, arricchendola, la posizione espressa un secolo prima da George Marsh, diplomatico e filologo, in *Man and Nature*.

L’uomo, secondo Marsh, è detentore di un’abilità senza precedenti, riesce infatti a distruggere senza trasformare, scomporre senza ricomporre, ed è già responsabile (nel 1864) di danni irreparabili, prodotti in alcune zone dell’Europa, Asia e Africa. La natura, in tal senso, è portata a vendicarsi, rivolgendo contro il proprio carnefice le “*energie distruggitrici*”¹⁴ che avrebbe dovuto impiegare per proteggerlo. Al quadro, per nulla rassicurante, appena tracciato, la Carson

¹⁰ Medico al quale Rachel Carson dedica il suo libro “Primavera Silenziosa”.

¹¹ Da Galimberti Umberto, *Psiche e techne. L’uomo nell’età della tecnica*, Feltrinelli, Milano, 1999, citato in Mariano Luigi, *Responsabilità etica ed impegno sociale nei valori d’impresa*, Liguori editore, Napoli, 2005.

¹² Traggo quanto riportato di Carson e Marsh da: Bologna Gianfranco, *Manuale della sostenibilità*, Edizioni Ambiente, Milano, 2005.

¹³ L’edizione italiana è del 1963, *Primavera silenziosa*, Feltrinelli.

¹⁴ March, *Man and Nature*, 1864, citato in Bologna Gianfranco, op.cit., p.

aggiunge l'industrializzazione, lo strumento attraverso cui l'uomo ha portato a termine l'attacco più pericoloso per l'habitat che lo ospita: "la contaminazione dell'aria, del suolo, dei fiumi e dei mari".¹⁵ Durante tutto il corso della vita ognuno di noi è esposto a sostanze inquinanti provenienti dall'industria, ed è necessario per questo correggere la rotta. L'opera può dirsi illustre antenata dell'impegno di Greenpeace contro l'inquinamento da composti chimici tossici.¹⁶

Si sta parlando, perciò, della *responsabilità* delle industrie, in senso letterale, riguardo ad alcune *esternalità* senza dubbio negative.¹⁷

Rachel Carson scrive in anni particolarmente significativi per la disciplina in esame.

Dieci anni prima nasce l'idea di CSR con questo stesso nome, configurandosi come attenzione particolare, da parte delle imprese, alle principali esigenze della società. Si presenta, però, come una attività parallela all'impresa, non entra a far parte degli elementi cardine delle dinamiche gestionali, viene, inoltre, percepita come un obbligo e non opportunità di miglioramento. La critica che viene rivolta alla CSR1, acronimo di riferimento per la responsabilità sociale negli anni Cinquanta, è di essere una mera politica di facciata.

In seguito, negli anni Settanta, è possibile riscontrare una

¹⁵ Carson Rachel, *Primavera silenziosa*, citato in Bologna Gianfranco, op.cit., p. 76

¹⁶ Proprio di questo si parlerà nel capitolo 5 attraverso la campagna condotta su Apple, un caso d'eccellenza per l'argomento del presente scritto.

¹⁷ Nella sezione sulla responsabilità sociale dell'impresa, curata da Perrini Francesco, del decimo volume della collana sul "Management" relativo alla corporate governance, Il Sole 24 Ore, Milano, 2006, a pagina 535 vengono definite "effetti negativi (positivi) i cui effetti non sono calcolati e non si riflettono nei prezzi di mercato [...], conseguenti ad azioni economiche e con impatto sulle condizioni di produzione e/o le possibilità di consumo di altri."

maturazione. Il nuovo filone è la Corporate Social Responsiveness (CSR2), molto più vicina all'identità dell'impresa. Si sviluppano, inoltre, tecniche di rendicontazione (accountability) dell'operato delle imprese, come il bilancio sociale, sebbene si sia in presenza, secondo la critica, di un'eccessiva inclinazione alla pedissequa applicazione della pratica.

L'evoluzione compie un nuovo passo negli anni Ottanta, quando emerge una corrente di studi conosciuta come *business ethics*. Il processo di interiorizzazione è compiuto, la responsabilità viene integrata nelle meccaniche di fondo aziendali, gestita strategicamente e diffusa all'interno.

Il cammino che porta alla totale acquisizione, a tutti i livelli, delle responsabilità che l'impresa si assume non termina qui. La CSR3¹⁸ non è una somma ma una sintesi, potremmo dire, dialettica tra i passaggi precedenti, concretizzatasi nella *cittadinanza sociale d'impresa*.¹⁹

Nel corso della ricostruzione sono stati citati due autori, lontani dalla disciplina economica e dalla teoria d'impresa, questo per sottolineare la portata universale dell'incidenza di un comportamento più o meno responsabile delle imprese. Questo interessa i soggetti parte dell'insieme degli stakeholder, che, in senso lato, possono realisticamente intervenire nelle scelte responsabili delle organizzazioni. Opzione sostenuta dalla strategia di promozione della CSR adottata, come vedremo, dalla Commissione europea. Per ora può essere utile dare un'idea provvisoria del concetto di stakeholder, che indica, nella sua sistematizzazione originaria del 1963, contenuta in un memorandum interno dello Stanford Research Institute: “i

¹⁸ Per la ricostruzione cronologica si fa riferimento a Mariano Luigi, op.cit.

¹⁹ La cittadinanza d'impresa: “*implica l'oltrepassare i propri doveri per contribuire a creare benessere nella comunità in cui l'azienda opera.*”. definizione in Mariano Luigi, op.cit.

gruppi senza il sostegno dei quali l'impresa cesserebbe di esistere".²⁰ Definizione onnicomprensiva, di cui si parlerà più avanti.

3. Commissione europea: *unconfidential*

[...] never mind who caused the problem,
its very enormity means that
all of the finger pointers will have a role
in cleaning it up.
-Time-²¹

Si chiarirà di seguito il modello europeo incentrato sulla promozione della responsabilità sociale attraverso il dibattito, aperto alla partecipazione di un vasto insieme di stakeholder. Ad oggi, la definizione più comunemente accettata di Corporate Social Responsibility, è riportata in un documento redatto dalla Commissione europea nel luglio del 2001,²² che la descrive come:

“[...] integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate.”²³

²⁰ Helen Alford, “Teoria degli stakeholder e gestione strategica”, in Sacconi Lorenzo (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa. Problemi, teorie e applicazioni della CSR*, Bancaria Editrice, Roma, 2005, pp. 169-177, p. 169

²¹ “Non importa chi ha causato il problema, la sua enormità significa che tutti coloro che vi puntano il dito avranno il compito di risolverlo”, (traduzione mia). Jeffrey Kluger, *What now?*, “Time”, Vol. 169, No. 15, 9 aprile 2007, pp. 42-52.

²² Commissione delle Comunità europee, *Libro verde: promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 2001, COM(2001) 366 definitivo

²³ *Ibidem*

La questione sulla legittimità della volontarietà ha interessato sia imprese che ONG (Organizzazioni Non Governative). Rispettivamente sostengono e osteggiano la posizione europea. Ritengo sia opportuno confrontarne le posizioni.

Da una recente ricerca condotta dalla Confindustria sullo stato della CSR nelle imprese che ne fanno parte, emergono dati confortanti sullo sviluppo che sta conoscendo. Nell'introduzione però si ricorda:

“La parola chiave è quindi la volontarietà [...] La decisione di un'impresa di adottare comportamenti socialmente responsabili deve restare il frutto di una libera scelta. [...] lasciando alle imprese la possibilità di cercare le soluzioni che più si adattano alla loro dimensione e allo specifico contesto sociale e ambientale in cui operano diversificando [...] gli strumenti da utilizzare.”²⁴

Al contrario facendo riferimento ad una risoluzione del Parlamento europeo, non vincolante, del 13 marzo 2007,²⁵ il sito di Manitese²⁶ cita le parole di Richard Howitt:

“Il parlamentare europeo laburista inglese Richard Howitt, autore del Rapporto, ha espresso la sua determinazione per reimpostare il dibattito superando il contraddittorio tra

²⁴ Rapporto di Confindustria, *Responsabilità sociale d'impresa: i risultati di un'indagine nel sistema Confindustria.*, del 2006, introduzione. È scaricabile all'indirizzo:

http://www.csr.unioncamere.it/UserFiles/File/Fabrizio/Confindustria_indagine_RSI.pdf

²⁵ Il PDF può essere scaricato da qui: <http://www.manitese.it/download.php?ed1ebb4cf83a4b363be9fb455b4a4ef4>

²⁶ <http://www.manitese.it/>

approccio volontario e obbligatorio alla RSI [...].”²⁷

Le motivazioni dell’opposizione sono le medesime esplicitate di seguito nel paragrafo 3.1 espresse da sindacati e organizzazioni dei consumatori.

Se, quindi, i più recenti sviluppi vanno ascritti a qualche mese fa, è lampante quanto sia difficile studiare i confini degli argomenti oggetto, da presentare, come si farà, portatori di cambiamenti sul fronte della responsabilità, della relazione nonché dell’influenza.

Tornando alla definizione di Corporate Social Responsibility, essa ci suggerisce di prestare attenzione a degli interlocutori, etichettati qui con l’appellativo generico di “parti interessate”, altri rispetto agli azionisti che la storia economica aveva consacrato esclusivi beneficiari delle attività: gli stakeholder.

Occorre, secondo il Libro verde, “*un sistema di governo [dell’impresa] aperto*”²⁸ che sappia concertare gli interessi di queste “parti”, coerentemente con l’obiettivo responsabile dello sviluppo sostenibile.

Non è semplicemente l’aver allargato il pubblico di riferimento dell’impresa, né l’aver consigliato un nuovo stile di gestione: la potenziale, e sicuramente non interamente sfruttata, rivoluzione, è il tentativo, esplicitato dalla Commissione, di incoraggiare, intorno ad un argomento direttamente incidente sull’equilibrio economico (l’integrazione volontaria delle preoccupazioni ...), un “*dialogo sociale*”.²⁹ Uno scambio generalizzato di best practice e opinioni, tra competenti personalità specializzate, reti d’imprese, dipendenti, consumatori, investitori, e “*qualunque altra parte o persona*

²⁷ <http://www.manitese.it/index.php?rsi>

²⁸ Commissione delle Comunità europee, op cit.

²⁹ Ibidem

interessata³⁰ (sottolineatura mia), tutti aventi un “*ruolo decisivo*”³¹ (sottolineatura mia) come soggetti influenti sull’effettiva attuazione di scelte responsabili da parte delle imprese.

Scopo del dibattito è raccogliere contributi utili alla promozione della CSR.

La struttura del Libro verde appare programmatica: esplora il concetto di CSR concludendo con una sezione centrata sull’approccio olistico ad esso. Proprio questo ultimo punto riassume la tendenza alla “democratizzazione della responsabilità” in tutte le sue parti, perché si sofferma sull’importanza del fare sistema a proposito di: gestione della responsabilità, standardizzazione dei sistemi di accountability ed etichette sociali a vantaggio dei consumatori. La proposta nasce dal valore aggiunto, insito nell’aggregare ecletticamente contributi, riflesso dell’inclinazione ad una impostazione conversazionale a riguardo, esplicitata, come si è detto, dalla Commissione.

Il quadro inizia a prendere forma.

In tutto questo, insieme agli altri esortati a prendere parte al dibattito, spicca la figura del consumatore, sprone motivante ad un impegno responsabile, celebrata in più di una occasione dal documento europeo.³² Ricerche³³ dimostrerebbero la propensione di questo ad orientare le proprie scelte sulla base di comportamenti, più o meno etici, tenuti dalle imprese. Inoltre nutrirebbe interessi, ma questo è ovvio, differenti, che inciderebbero sull’agenda dei valori di riferimento, quindi sui giudizi di merito in termini di eticità. In aggiunta, in altre due

³⁰ Ibidem

³¹ Ibidem

³² Ibidem, paragrafi 54, 62, 79

³³ MORI (2000) nel Libro verde; ISPO (2001) in Mariano Luigi, op.cit.

ricerche citate da Mariano,³⁴ emerge: come vi sia la percezione, diffusa tra i consumatori, che le aziende siano poco eticamente impegnate, e questo porta loro a desiderare cambiamenti; e quanto un atteggiamento irresponsabile tenuto dalle imprese influisca sulle decisioni d'acquisto. I dati della seconda ricerca riportano percentuali rassicuranti sul peso che hanno i consumatori sul business, quindi sugli orientamenti valoriali di chi li fornisce di beni e servizi. Francesco Gesualdi, a riguardo, nel suo *"Manuale per un consumo responsabile"*,³⁵ esorta tutti ad un consumo critico, consapevole dei sistemi attraverso i quali il prodotto giunge al cliente. Selezionando attentamente gli acquisti in base a precisi valori, si potrà incidere sulle politiche delle imprese.

Il ruolo del consumatore viene valutato, dalla Commissione, potente elemento di pressione per l'attuazione delle iniziative che, organizzazioni varie, intraprendono al fine di essere più trasparenti.

Ma cosa le porta ad essere più trasparenti?

- Il poter dimostrare di aver integrato *"preoccupazioni sociali ed ecologiche"*,³⁶ quindi di aver assunto delle responsabilità,³⁷ poter rispondere,³⁸ in questo modo, alle aspettative del vasto pubblico di parti interessate, traendone beneficio³⁹ in termini di reputazione,⁴⁰ e

³⁴ ISPO 2002 e 2003

³⁵ Gesualdi Francesco, *Manuale per un consumo responsabile. Dal boicottaggio al commercio equo e solidale*, Feltrinelli, Milano, quarta ediz. 2004, prima ediz. 1999.

³⁶ Ibidem

³⁷ Molteni Mario, *Responsabilità sociale e performance d'impresa*, Vita e Pensiero, Milano, 2004, p 4: la responsabilità "[...] indica la volontà e/o la necessità di rispondere a uno o più soggetti che avanzano richieste e attese".

³⁸ Responsabilità, da *responsare*: rispondere.

³⁹ Si ricordino le ricerche ISPO 2002 e 2003.

intangible assets.⁴¹ La trama di tali risorse comprende: capitale organizzativo, capitale umano (l'individuo, risorsa strategica non rinnovabile) e capitale relazionale che valorizza le relazioni intercorrenti tra stakeholders. Qui il ritorno si ottiene in capitale relazionale e umano.

- Inoltre, saper rispondere adeguatamente a gruppi di interlocutori, di certo non omogenei come nel caso dei soli azionisti, vuol dire spostare in avanti l'orizzonte temporale di riferimento per la creazione del valore, e minimizzare “*i rischi collegati alle incertezze*”⁴² della concertazione delle richieste.⁴³
- Ragionare sul lungo periodo, a questo punto, significa generare valore sostenibile (profondamente legato alla CSR),⁴⁴ perché conduce a pianificare l'agire, consapevolmente rispetto alle conseguenze,⁴⁵ senza privilegiare gli azionisti nel breve-brevissimo periodo: “*la massimizzazione ad ogni costo, e a breve termine, del suo valore [dell'impresa] di mercato in borsa*”⁴⁶ è, infatti, causa, secondo Luciano Gallino,⁴⁷ dei principali

⁴⁰ Si veda il capitolo 4.

⁴¹ Con questa espressione, per Molteni, op. cit., si intendono “*beni di natura immateriale[...], di cui l'azienda detiene il possesso diretto o le potenzialità d'accesso, e che costituiscono fonti di valore, in quanto sono in grado di contribuire in futuro alla generazione di flussi di reddito[...]*”.

⁴² Commissione delle Comunità europee, op.cit.

⁴³ Il “*governo aperto*” già citato deve essere “*in grado di conciliare gli interessi delle varie parti interessate*” prosegue il Libro verde, op. cit.

⁴⁴ Commissione delle Comunità europee, op. cit.: par 15 e in: Commissione delle Comunità europee, *Comunicazione della Commissione relativa alla responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, Bruxelles, 2002, COM (2002) 347 definitivo

⁴⁵ *Infra* p. 11

⁴⁶ Gallino Luciano, *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino, 2005, p. VIII.

⁴⁷ *Ibidem*

scandali societari degli ultimi anni.

Il circolo virtuoso che si viene a creare tra aderenza ai principi responsabili, soddisfazione delle parti, beneficio per le imprese e positivo impatto sociale e ambientale, si rigenera nello spazio relazionale trasversale del dibattito⁴⁸ rivolto, come si è già detto, alla promozione della CSR, ma “*tenendo conto degli interessi delle imprese e delle parti*”.⁴⁹

Essere socialmente responsabili e aperti porta ad “*una situazione win win della quale cioè si avvantaggiano tutte le parti coinvolte*”.⁵⁰

Questi sono i prodromi della Corporate Shared Responsibility, ossia una responsabilità *condivisa* tra chi sarà disposto a partecipare in maniera costruttiva al processo di predisposizione di una CSR che sia centrata sul valore aggiunto della conversazione libera, sfruttando la blogosfera.

Il Libro verde si conclude con delle questioni aperte, ma ai fini della presente trattazione, la seguente è sicuramente da citare:

“Quali sono i migliori modi di instaurare e sviluppare un processo di dialogo strutturato tra le imprese e le varie parti interessate sulla responsabilità sociale?”

3.1. Commissione europea: parte seconda

Esattamente un anno dopo la pubblicazione del Libro verde, viene redatto un nuovo libro, incentrato sullo stretto legame tra CSR e sostenibilità, tema, peraltro, affrontato anche nel 2001.⁵¹

⁴⁸ Lo spazio è virtuale e si concretizzerà, lo si vedrà, nel Multistakeholder forum on CSR, parte della strategia europea e incoraggiato dalla Comunicazione della commissione del 2002, op.cit.

⁴⁹ Commissione delle Comunità europee, 2001, cit.

⁵⁰ Molteni Mario, op.cit. p. 15

⁵¹ Commissione delle Comunità europee, 2002, cit.

Il testo, nonostante vada a completare il lavoro dell'anno precedente, apre con una interessante analisi del frutto del dibattito nato su invito della stessa Commissione europea.⁵²

È probabilmente un tentativo di risposta alla domanda di qualche riga fa.

Dietro le più di duecentocinquanta adesioni, si celano: imprese, sindacati, investitori, organizzazioni dei consumatori, le cui posizioni vengono sintetizzate nella prima parte, ma anche organizzazioni di varia estensione territoriale, universitari e “*altre persone interessate*”.⁵³

Ognuno confessa le proprie preferenze: le imprese spingono sulla volontarietà dell'eventuale impegno responsabile; i sindacati, invece, sono convinti che ciò lascerebbe spazio ad eccessiva discrezionalità, quindi preferirebbero regolamentazione e verifiche condotte da parti terze; le organizzazioni dei consumatori pretendono informazioni attendibili.

Sebbene tra loro, le imprese, pur ontologicamente proiettate verso la deregolamentazione, concordino: sull'operare al di là degli obblighi di legge, questo in piena coerenza con l'approccio perfettibile, “*che insista [cioè] sul miglioramento progressivo e continuo delle norme e dello stesso codice*”,⁵⁴ già proposto dalla Commissione nel 2001; sul riconoscere la CSR come connessa allo sviluppo sostenibile; sulla necessità di concepirla come integrata, non parallela, alle meccaniche profonde di gestione delle imprese; l'idea di un confronto generalizzato tra parti interessate non può funzionare senza un linguaggio comune.

Ma prima, per comprendere a fondo il sistema europeo di promozione della CSR, che va progressivamente svelandosi,

⁵² Infra p.16

⁵³ Commissione delle Comunità europee, 2002, cit. p. 4

⁵⁴ Commissione delle Comunità europee, 2001, cit., par. 57

non rimane che specificarne obiettivi e strategia.

3.1.1.Obiettivi, strategia e linguaggio comune

Espressamente ricordato in entrambi i Libri,⁵⁵ l'obiettivo strategico definito dal Consiglio europeo di Lisbona del marzo 2000 intende far sì che l'Europa primeggi, sull'intero scenario geopolitico mondiale, come economia della conoscenza capace di perseguire uno sviluppo sostenibile, migliorare l'occupazione e la coesione sociale, supportata dalla responsabilità sociale, a questo punto, strategica a sua volta.

Nel Libro bianco⁵⁶ viene precisato, poi, che la presa di coscienza, da parte delle aziende europee, dell'importanza, non tanto di essere responsabili quanto di gestire il proponimento strategicamente, deve essere diffusa presso ogni Stato membro.

Le finalità sono chiare e nascono dal dover fronteggiare dei radicali cambiamenti intervenuti nella contemporaneità. Molteni in proposito⁵⁷ ne fornisce un quadro chiaro, inserendo le trasformazioni in uno schema riassuntivo delle forze determinanti la CSR. Insieme alla globalizzazione, già richiamata dal testo europeo, l'autore ne riporta altri sei: crescita della sensibilità ambientale, consumo responsabile, scandali e fallimenti aziendali, integrazione dei mercati finanziari, evoluzioni negli studi di management, diritti umani e diritti dei lavoratori.

Lorenzo Sacconi,⁵⁸ in un agile paragrafo, approccia alla globalizzazione in maniera critica.

Nonostante l'imponenza acquisita dal fenomeno, non pare

⁵⁵ Commissione delle Comunità europee, 2001 e 2002, cit.

⁵⁶ Altra denominazione della Comunicazione della Commissione del 2002.

⁵⁷ Molteni Mario, op. cit., p. 28.

⁵⁸ Sacconi Lorenzo, "CSR: contesto, definizione e mappa per orientarsi", in Sacconi Lorenzo (a cura di), op.cit., pp. 11-51

affatto che lasci pienamente soddisfatti i soggetti coinvolti.

Secondo Sacconi, ma lo ricorda anche il Libro bianco, le risposte al Libro verde dimostrano come le imprese, favorite dalla liberalizzazione dei mercati, si avvantaggino della possibilità di esternalizzare le attività che non rientrano nelle *core competence*⁵⁹ nei paesi in via di sviluppo. La convenienza è palese, il costo del lavoro è pressoché nullo rispetto ai Paesi cosiddetti sviluppati, le possibilità di associazione sindacale spesso negate, le condizioni lavorative indegne al fine di limitare i costi e i governi accondiscendenti non disdegnano l'afflusso di capitali.⁶⁰ Questa realtà diviene consuetudine e costituisce il presupposto per essere competitivi sul mercato internazionale. Optare, invece, per un comportamento responsabile porta ad investire maggiormente in patria o intervenire rimediando alle negatività all'estero. In entrambi i casi i costi di gestione sarebbero enormemente alti, non competitivi. Le imprese eticamente orientate si ritroverebbero con le mani legate di fronte al generalizzato agire sulle spalle di realtà svantaggiate, non potendo essere a loro volta competitive. Non avrebbero scelta: irresponsabilità o, spesso, fallimento. Questa "*trappola dell'irresponsabilità globale*", come la definisce Sacconi,⁶¹ oltre ad incoraggiare lo sviluppo unilaterale di chi sfrutta, costituirebbe l'ostacolo principale alla responsabilità sociale.

La via per abatterlo conduce a bloccare la riproduzione del circolo vizioso della trappola, attraverso dei piani di sviluppo che, le stesse imprese Occidentali, dovrebbero portare a

⁵⁹ Le competenze distintive di una impresa.

⁶⁰ Francesco Gesualdi, op. cit., cura, in merito, una interessante vetrina di episodi rappresentativi dell'atteggiamento irresponsabile di multinazionali del calibro di Nike, pp. 9-35

⁶¹ Sacconi, Lorenzo, "CSR: contesto, definizione e mappa per orientarsi", in Sacconi Lorenzo (a cura di), op. cit., pp. 11-51, p 18

termine nei Paesi interessati. Lo sforzo dovrebbe essere compatto e generalizzato, altrimenti ghettizzerebbe i benintenzionati, coerentemente con gli accordi internazionali.⁶²

Siamo qui alla confluenza delle problematiche per cui si era aperto il paragrafo: un linguaggio comune, che è lo strumento per raggiungere un obiettivo e parte di una strategia.

La responsabilità sociale, lo si è visto, essenziale per un corretto sviluppo globale e sostenibile, è, si a discrezione dell'azienda, ma, è preciso dovere dei poteri pubblici incoraggiarne l'adozione e promuoverla.

La Commissione europea nel documento del 2002 fissa i parametri ispiratori della sua azione, non prescrittiva ma fondata sulla *moral suasion*,⁶³ ossia, che favorisce la convergenza di più posizioni in un unico dibattito, lasciando che emergano obiettivi comuni. Tale azione deve essere guidata da un linguaggio comune, ossia gli accordi internazionali, ai quali la strategia europea si lega, preoccupandosi parallelamente di diffondere il “credo responsabile”, lo scambio di best practice e il dialogo attraverso il Multistakeholder forum on CSR.⁶⁴

Ecco intorno a cosa ruota la proposta della Commissione europea e l'intera presente discussione:

“[...] allo sviluppo di nuove partnership e di nuovi ambiti per le relazioni stabilite nell'ambito delle imprese, in particolare per quanto riguarda il dialogo sociale”⁶⁵

La visione europea indica la direzione e gli strumenti validi per realizzare, in modo corale, lo sviluppo sostenibile, obiettivo

⁶² Sacconi *ivi* p. 19

⁶³ Sacconi *ivi* p. 12

⁶⁴ È una “web-agerà” a disposizione degli stakeholder intesi così come nella rozza e onnicomprensiva definizione data.

⁶⁵ Commissione delle Comunità europee, 2001, *cit.*

prioritario per l'UE.⁶⁶

La chiave è trovare la corretta soluzione relazionale che consenta alle imprese, leve essenziali per gli obiettivi di Lisbona e la sostenibilità,⁶⁷ di partecipare al progetto europeo, e di prendere anche parte al dialogo delle rispettive parti interessate, sempre vivo nella blogosfera. In questo modo potranno arricchirsi arricchendo, e godere della spontanea collaborazione degli interlocutori, sempre nell'ottica della dimensione internazionale. Vizi e limiti di una tale impostazione diverranno chiari con la lettura.

Una precisazione prima di introdurre il Multi-stakeholder forum: gli accordi internazionali ai quali Libro verde e Libro bianco rimandano sono i principi direttivi dell'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico)⁶⁸ destinati alle imprese multinazionali e le convenzioni fondamentali dell'OIL (Organizzazione Internazionale del Lavoro).⁶⁹ A questi si affiancano iniziative, sempre internazionali, rivolte alla fissazione di modelli comuni, quali: Global Compact⁷⁰ e World Business Council for Sustainable Development.⁷¹

⁶⁶ Commissione delle Comunità europee, *Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio e al Comitato economico e sociale europeo, il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 2006, COM (2006) 136 definitivo, p. 3

⁶⁷ Ibidem

⁶⁸ http://www.oecd.org/home/0,3305,en_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html

Il Libro bianco si riferisce al documento: "The OECD Guidelines for Multinational Enterprises" reperibile all'indirizzo: <http://www.oecd.org/dataoecd/56/36/1922428.pdf>

⁶⁹ <http://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>

⁷⁰ <http://www.unglobalcompact.org/>

⁷¹ <http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?MenuID=>

3.2. Multistakeholder forum on Corporate Responsibility

Merita indubbiamente attenzione l'elemento attorno a cui ruota il ragionamento condotto sulla prospettiva europea in fatto di CSR.

Organo aperto alla discussione, è organizzato su due livelli: due sessioni plenarie all'anno con la funzione di stabilire la direzione da intraprendere, e tavole rotonde, suddivise per tema, alle quali partecipano figure, nello specifico, competenti.

È una struttura relazionale verticistica improntata sul confronto tra più rappresentanti di: industriali, dipendenti, ONG (Organizzazioni Non Governative), network di imprese come CSR Europe⁷² e consumatori. Tra gli osservatori: il Parlamento europeo, l'OCSE, l'OIL, l'UNEP (United Nations Environment Programme).

Le finalità dichiarate sono due:⁷³

1. Migliorare la conoscenza sul rapporto, più volte ricordato, intercorrente tra responsabilità sociale delle imprese e sviluppo sostenibile.
2. Valutare l'utilità dello stabilire parametri di riferimento condivisi per la CSR. Tra gli esempi le linee guida dell'OCSE e la dichiarazione tripartita dell'ILO.

A quattro anni di distanza, una nuova comunicazione della Commissione,⁷⁴ auspica una rete ancor più coesa e ampia, un *partenariato* che dovrebbe spingere le imprese europee ad allearsi per fare dell'Europa *“un polo di eccellenza in materia di”*⁷⁵ CSR.

Suona un po' come la risposta europea al Global Compact,

⁷² <http://www.csreurope.org/>

⁷³ http://ec.europa.eu/employment_social/social/csr/last_forum_complete2.pdf

⁷⁴ Commissione delle Comunità europee, 2006, cit

⁷⁵ Ibidem

al pari, una rete non vincolante di imprese regolata da alcuni principi, che, per quanto riguarda il partenariato, si concentrano ancora sui consumatori, sottolineandone l'impossibilità di accedere ad alcune informazioni utili al consumo che volesse essere responsabile. In tal senso sarebbe opportuno predisporre delle tecniche di rendicontazione delle attività d'impresa, maggiormente trasparenti. È però un discorso che si ripiega su sé stesso. La relativa assenza di parametri per la responsabilità, dovuta alla volontarietà per ciò che riguarda la sua assunzione, rende impossibile oggettivizzare il concetto di trasparenza. Sarebbe ingenuo infatti pensare che una azienda possa esporsi totalmente.

Il nesso evidenziato dalla Commissione europea, tra conversazione estesa e CSR, ricorda i caratteri che valorizzano il blog quale strumento centrale per quelle politiche responsabili realmente intenzionate a fare la differenza oggi.⁷⁶

Sostanzialmente, dalle riflessioni condotte, si nota una base comune da cui CSR e blogosfera traggono energia: la persona.

Non una persona qualsiasi ma TU,⁷⁷ *"a person like you"*.⁷⁸

⁷⁶ Si veda il capitolo 3.

⁷⁷ "YOU" (si veda la fig.1)

⁷⁸ Rapporto Edelman: *Trust Barometer*, 2007, rintracciabile all'indirizzo http://www.edelman.com/trust/2007/trust_final_1_31.pdf , verrà comunque ripreso.



Figura 1: copertina del numero di fine anno 2006

La copertina sopra raffigurata, firma una pagina di storia. La persona dell'anno 2006 non ha volto, o meglio ne ha troppi. Quel "You" (Tu) rappresenta il nuovo potere della collettività, il potere di chiunque abbia prodotto contenuti in Rete contribuendo ad influenzare l'opinione pubblica. Il blog in tutto ciò è lo strumento privilegiato.

