



UNIVERSITÀ  
CATTANEO  
CASTELLANZA

CELE - *Centre for Ethics, Law & Economics*



# Progetto Q-RES:

## La CSR come modello di gestione strategica d'impresa

***Simone de Colle***  
*Q-RES Project Manager*

[simone.decolle@gres.it](mailto:simone.decolle@gres.it)



Progetto  
Q-RES:

La CSR come  
modello di  
gestione  
strategica  
d'impresa

# La CSR come modello di gestione strategica d'impresa

## alcune domande...

- Perché la **CSR** è una questione **strategica**?
- In che senso **l'etica** offre è una **risorsa immateriale** per l'impresa?
- Quali sono gli **strumenti di CSR** più diffusi?
- Quale è la logica di un **sistema di gestione** d'impresa orientato alla CSR?
- Ma...l'etica **conviene**?



La CSR  
come  
modello di  
gestione  
strategica  
d'impresa

## Una definizione di CSR come *governance allargata* (Sacconi 2003)

---

- Chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà (azionisti) ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder

*La CSR è un processo volontario attraverso il quale l'impresa si assume dei doveri fiduciari verso tutti gli stakeholder.*

*Non è fare beneficenza... (non solo)*

*È un nuovo modello di governance e gestione strategica dell'impresa*



# Perché la CSR sta diventando una questione strategica?

**CSR e  
strategia  
d'impresa**

**Interventi istituzionali**  
(EU CSR Green Paper;  
D.L. 231)

**Org. Non Governative**  
(Greenpeace, Oxfam)

**Creazione di un  
'brand' etico**  
(Body Shop,  
Co-op Bank)

**Standard dei  
Fornitori**  
(condizioni di  
lavoro)

**Pressioni di  
Consumatori**  
(OGM; farmaci  
anti-HIV, consumo  
equo e solidale)

**Investimento  
socialmente  
responsabile**  
(Dow Jones Sust. Index;  
FTSE4Good)

**Responsabilità  
'sociale' da  
prodotto**  
(alcol, tabacco)

**IMPRESA**



La teoria  
degli  
stakeholder

# Impresa e stakeholder

## ■ Stakeholder in senso stretto

Individui o gruppi che hanno un interesse rilevante in gioco nella conduzione dell'impresa... *a causa degli investimenti specifici che intraprendono (azionisti: capitale; dipendenti:lavoro; fornitori: beni e servizi)*

## ■ Stakeholder in senso più ampio

Individui o gruppi che hanno un interesse rilevante in gioco nella conduzione dell'impresa *a causa dei possibili effetti esterni positivi o negativi delle attività dell'impresa, che ricadono su di loro (clienti, Stato, comunità locali, generazioni future, università ecc.)*

*La CSR estende la prospettiva mono-stakeholder della teoria dell'impresa (in cui l'unico stakeholder rilevante ai fini della identificazione dei doveri fiduciari è lo shareholder/azionista) a una prospettiva multi-stakeholder.*



**Il contratto  
Sociale  
dell'impresa**

## **Come può l'impresa identificare gli obblighi fiduciari verso gli stakeholder?**

- **Governare** l'impresa in modo efficiente significa indurre ciascun stakeholder a dare il proprio apporto (cooperare) al massimo livello
- **Ma "Stakeholder" è un termine descrittivo:**
  - molte classi di individui hanno interessi in gioco e le loro pretese possono essere **in conflitto**.
  - non ci dice **come bilanciare** le pretese in conflitto.
- **Come Bilanciare?** Quali **pretese** possono essere considerate **diritti** che impongono **doveri fiduciari** in capo a chi governa l'impresa?
- Per rispondere abbiamo bisogno di un **criterio etico** in grado di identificare un **equilibrio accettabile**



**Il contratto  
Sociale  
dell'impresa**

## **Criterion etico è il "contratto sociale" tra gli stakeholder**

- **Non un contratto qualsiasi** della vita reale, ma una "pietra di paragone": l'accordo che verrebbe sottoscritto in una posizione **imparziale** di scelta unanime dai rappresentanti di tutti gli stakeholder
- **Come procedere?**
  - ◆ **Forza, frode e manipolazione vanno scartate.**
  - ◆ **Lo *status quo* deve essere identificato al netto degli investimenti specifici**
  - ◆ **Ciascuno mette se stesso nella posizione di ogni altro a turno.**
  - ◆ **Si trovano allora i termini di accordo che saremmo disposti ad accettare dal punto di vista di ciascuno e quindi dal punto di vista di chiunque.**



Il contratto  
sociale  
dell'impresa

## **SHAREHOLDER Value e STAKEHOLDER Value secondo la CSR**

### ■ **Gestire l'impresa secondo il contratto sociale significa:**

- ◆ Cercare un equilibrio equo che implica la soddisfazione degli interessi di ciascuno STAKEHOLDER, quindi anche dello SHAREHOLDER

**N.B. Questo è vero in un senso ma non nell'altro:**

il massimo interesse dello shareholder non coincide sempre con l'accordo imparziale

### **Procedura decisionale:**

- **minimizza** le esternalità su soggetti esterni non partecipanti alle transazioni
- calcola tutti gli accordi **compatibili con la massimizzazione degli interessi congiunti**, cioè con l'accordo cooperativo degli stakeholder in senso stretto
- **entro questo insieme**, se esiste più di una decisione possibile, scegli quella che **massimizza il valore degli SHAREHOLDER**





## ***Gli strumenti della CSR***

- **Per tradurre in pratica il modello del contratto Sociale il management può utilizzare diversi strumenti gestionali:**

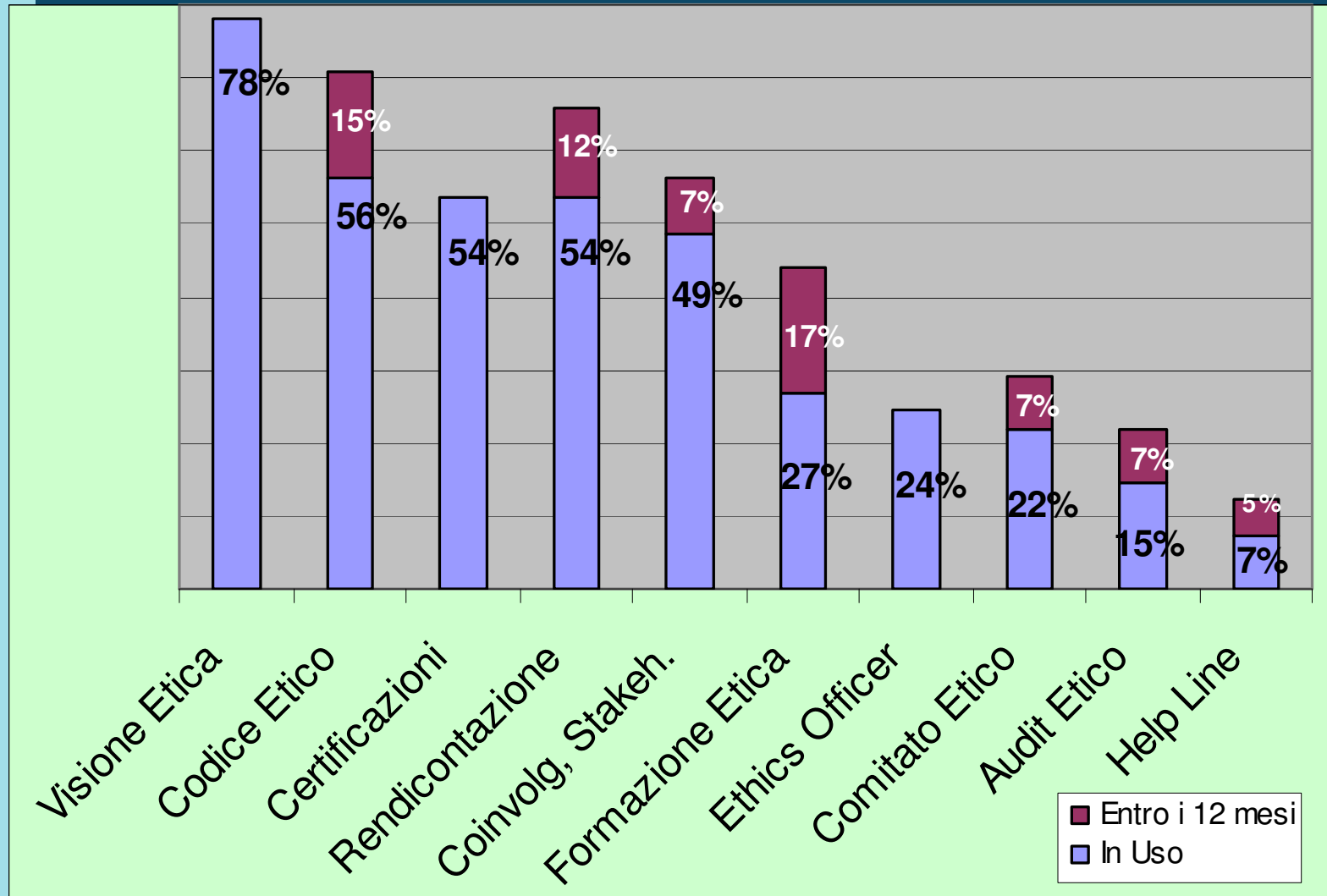
- ◆ CARTA DEI VALORI
- ◆ CODICE ETICO
- ◆ BILANCIO SOCIALE e di SOSTENIBILITÀ
- ◆ FORMAZIONE ETICA
- ◆ ETHICAL AUDITING
- ◆ ETHICS OFFICER
- ◆ SA8000, EMAS,...
- ◆ ...

Strumenti di  
CSR



# Diffusione Strumenti Q-RES

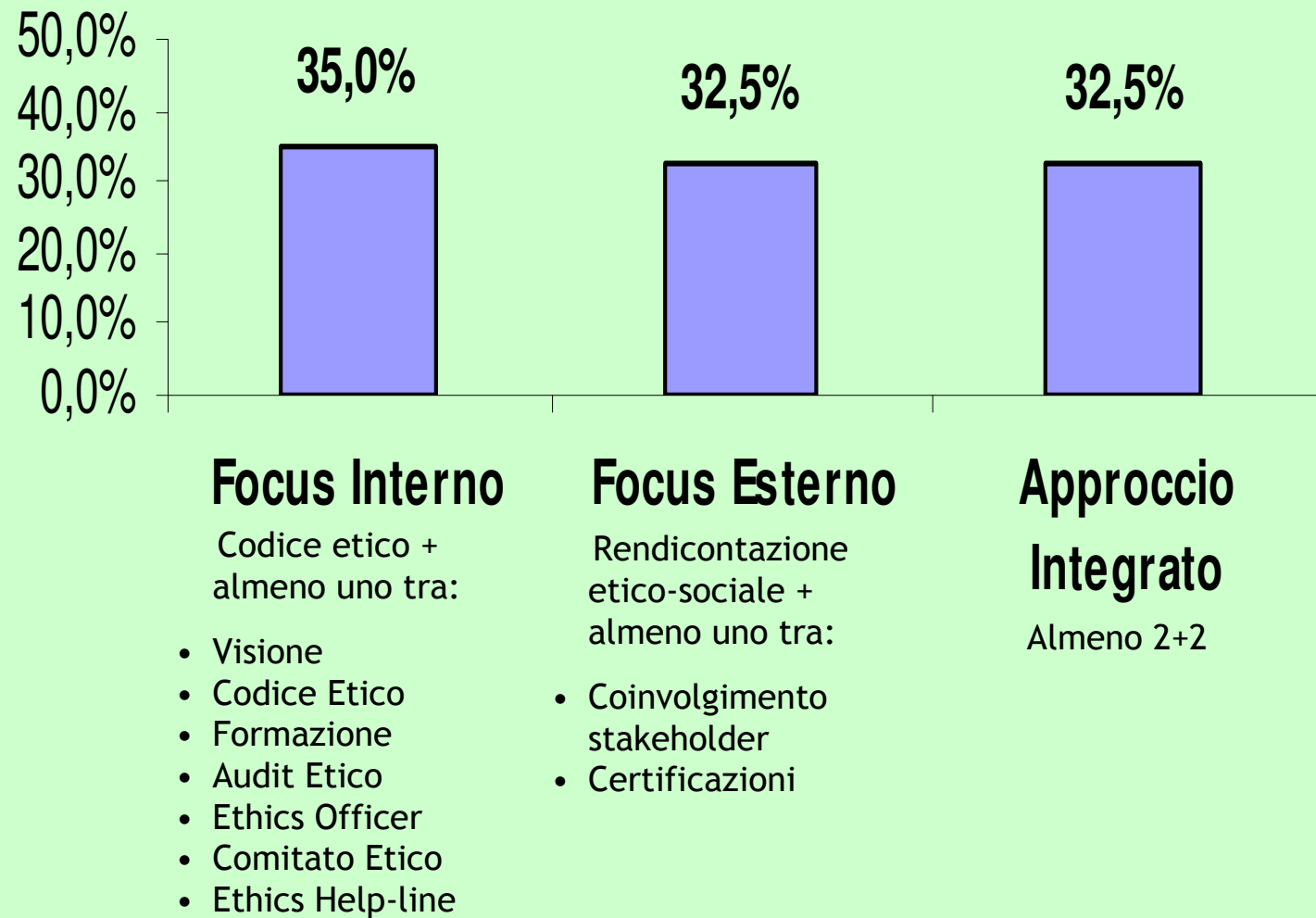
Survey  
Q-RES





# Focus degli strumenti utilizzati

Survey  
Q-RES



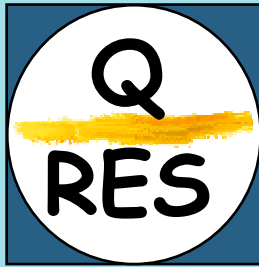


Efficacia

## Dagli Strumenti ad un Sistema di gestione per la CSR

---

- *Un sistema di gestione per la CSR deve soddisfare una logica precisa:*
  - Definire i **Valori** dell'impresa
  - Annunciare **Regole** di comportamento
  - **Comunicazione** e dialogo con gli stakeholder



# Standard di gestione per la CSR: Una panoramica internazionale



CSR nel  
mondo

- **AA100 Series, SIGMA GUIDELINES UK**
- **BCMS, EOA, USA**
- **ECS 2000, Japan**
- **SD21000, AFNOR Francia**
- **VMS-ValuesManagementSystem, Germany**
- **...ISO SR Guidance (2007)**



entrum für Wirtschaftsethik gGmbH

mentSystem<sup>ZfW</sup> (VMS<sup>ZfW</sup>)





**Il Modello Q-RES  
per la gestione della responsabilità  
etico-sociale  
delle organizzazioni**

---



## Progetto Q-RES

### Missione Q-RES:

---

*"Promuovere la nascita di un modello di **governo dell'impresa** basato sull'idea del **contratto sociale** con gli stakeholder attraverso la definizione di un nuovo **standard di qualità** - certificabile a livello internazionale - della **Responsabilità Etico-Sociale d'impresa**, che ne tuteli la **reputazione** e l'affidabilità"*



**I  
membri  
del  
Tavolo  
Q-RES**

# **Q-RES: I partecipanti**

## **Imprese**

- **AUTOSTRADE PER L'ITALIA**
- **BARILLA**
- **BOSCH-REXROTH**
- **CONSORZIO CGM**
- **COOP ADRIATICA**
- **COOP CONSUMATORI NORDEST**
- **ENEL**
- **HAY GROUP**
- **KEDRION**
- **LINDT**
- **UNICREDITO ITALIANO**
- **UNIPOL**

## **Service Providers**

- **Avanzi SRI Research**
- **Certiquality**
- **KPMG**
- **PWC**
- **SCS Consulting**

## **Associazioni**

- **ABI**
- **AIIA**
- **AIOICI**
- **Confesercenti Milano**
- **Federmanager**
- **Fondazione Adecco**
- **Fondazione Italiana Accenture**
- **Sodalitas**
- **Transparency International Italia**

## **Q-RES Team**

- **Lorenzo Sacconi**
- **Simone de Colle**
- **Emma Baldin**
- **Luca Rebola**
- **Fabio Prato**





**Progetto  
Q-RES  
1999-04**

## Le tappe del progetto

---

- 1999 ■ **Ricerca** empirica
  - Sensibilizzazione **Gruppo Promotore**
- 2000 ■ Creazione del **Tavolo Q-RES**
  - Definizione del **modello Q-RES**
- 2001 ■ Pubblicazione delle **Linee-Guida Q-RES**
  - **Partnership** con iniziative europee: AA1000, SIGMA, VMS
- 2002 ■ Introduzione degli strumenti Q-RES nelle aziende (**Progetti pilota**)
- 2003 ■ **Survey Q-RES**
  - Pubblicazione dello **Standard Q-RES**
- 2004 ■ Ricerca Q-RES/EU "**Convergence of CSR Management Standards**"
  - Validazione dello **Standard Q-RES**



# Gli Strumenti per la gestione della qualità della responsabilità etico-sociale

## Il modello Q-RES

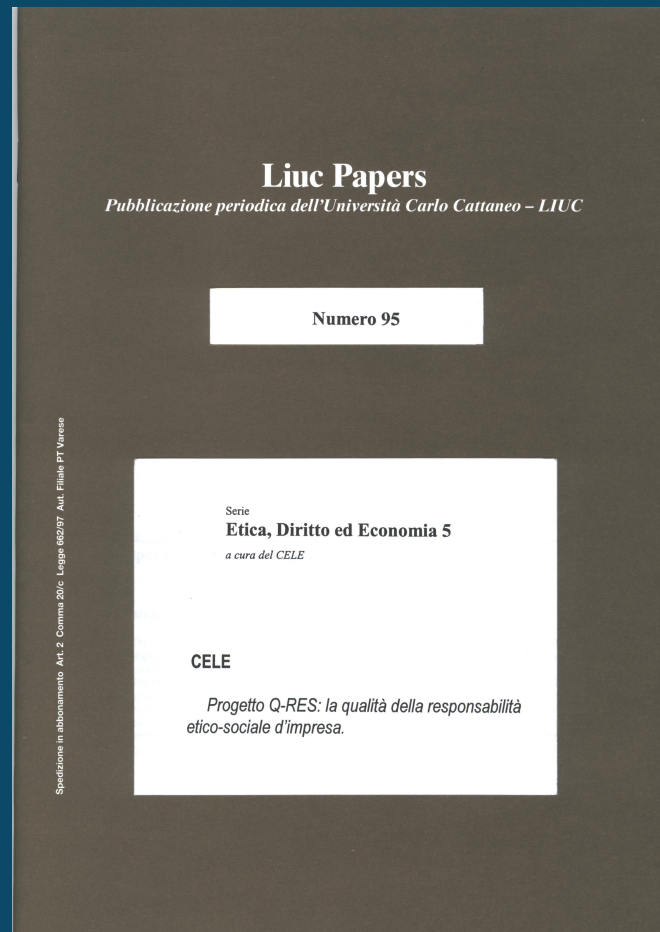




## Linee Guida Q-RES

[www.qres.it](http://www.qres.it)

# Linee-Guida Q-RES



## FINALITÀ:

Fornire al management un 'manuale' per l'introduzione degli strumenti di responsabilità etico-sociale nella **gestione strategica e operativa** dell'impresa.



**Standard  
Q-RES**

# Standard Q-RES

---

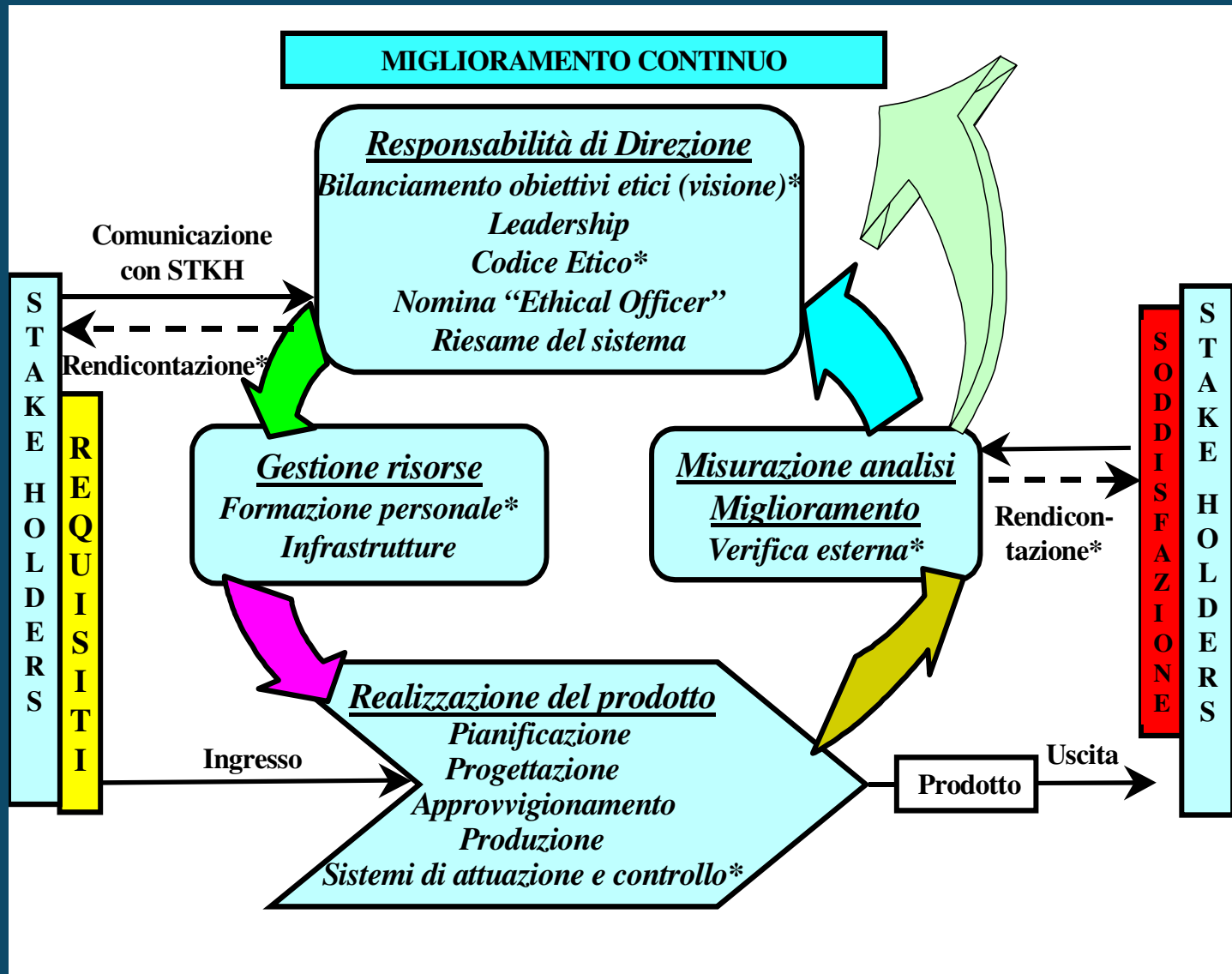
## **FINALITÀ:**

Fornire alle organizzazioni un **sistema di gestione** strategica ai fini della responsabilità sociale basato sui sei strumenti introdotti nelle Linee Guida Q-RES e **certificabile**



# Analogia tra Q-RES e il modello di sistema di gestione della ISO 9004

Standard  
Q-RES:  
Il sistema di  
gestione





# Essere etici conviene?

Il "Business Case" per la CSR



Evidenze  
empiriche  
1/5

## CSR e Operazioni: benefici (riduzione costi)

### *Investimenti in sicurezza sul posto di lavoro riducono i costi legati agli incidenti*

■ Procter & Gamble ha introdotto un programma per la prevenzione degli incidenti in tutti i siti costruttivi, che include servizi di formazione e assistenza ai fornitori e lavoratori a contratto, e un team di auditor che verificano le condizioni di sicurezza, riportano e analizzano incidenti. P&G stima che il programma abbia generato, grazie alla riduzione del tempo di lavoro perso per incidenti, un risparmio di 26m di dollari.

Fonte: Epstein and Roy, *Journal of Corporate Citizenship*, Spring 2003. [www.greenleaf-publishing.com/jcc/jcc9.htm](http://www.greenleaf-publishing.com/jcc/jcc9.htm)

*Procter & Gamble*

### *Programmi di telelavoro e tele-conferencing permettono di ridurre i costi di viaggio (e generare benefici per l'ambiente)*

■ BT ha risparmiato 150 milioni di miglia di viaggi aziendali grazie all'uso di sistemi di video conferenza; inoltre il telelavoro ha permesso all'azienda di risparmiare 190.000 miglia di viaggi in treno e 424.000 miglia di viaggi in auto a settimana

Fonte: *BT Enlightened Values Report*, UK, 2001. [www.bt.com](http://www.bt.com)





Evidenze  
empiriche

2/5

## CSR e Risorse Umane: benefici (recruitment/retention)

### *Il clima di lavoro influisce sulla capacità dell'azienda di attrarre i migliori talenti*

- L'81% dei collaboratori che giudicano in modo positivo il clima di lavoro suggerirebbero la propria azienda a potenziali nuovi assunti - soltanto il 21% dei collaboratori che ritengono che il management tolleri comportamenti scorretti all'interno dell'azienda farebbe altrettanto.

*KPMG US, 2000 Organizational Integrity Survey*



### *Un programma di sviluppo dei Valori d'impresa può diminuire il turnover*

- Novo Nordisk, impresa farmaceutica, dopo l'introduzione nel 1999 del programma 'Values in Action' ha visto scendere il turnover dei propri dipendenti al 5% contro un turnover medio del settore del 10%

*Fonte: To Whose Profit? WWF, UK 2001, [www.wwf.org.uk](http://www.wwf.org.uk)*







Evidenze  
empiriche  
3/5

## CSR e Clienti: benefici (promozione/fidelizzazione)

### *Le iniziative di cause-related marketing promuovono le vendite*

- Coca-Cola ha misurato nel 1997 un aumento delle vendite del 490% nei magazzini Wal-Mart durante una campagna di sei settimane durante le quali devolveva parte dei ricavi delle vendite all'organizzazione non profit "Mothers Against Drunk Driving"

Fonte: *To Whose Profit? WWF, UK 2001*, [www.wwf.org.uk](http://www.wwf.org.uk)



### *"La Co-op Bank (UK) dimostra che l'etica conviene"*

- Co-op Bank stima che 16 milioni di sterline dei profitti 2000 siano attribuibili direttamente ai programmi di CSR adottati dalla banca, grazie ai 205.000 nuovi clienti attratti dalla reputazione di Co-op Bank come 'impresa etica'.

Fonte: *ethicalperformance*, vol. 3, n. 2, June 2001  
[www.co-operativebank.co.uk](http://www.co-operativebank.co.uk)





Evidenze  
empiriche  
4/5

## CSR e Investitori: benefici (inclusione SRI e costi assicurazione)

### *I costi di accesso al capitale diminuiscono se le imprese superano i criteri di investimento etici*

Dow Jones Sustainability Index e FTSE4Good sono indici costruiti applicando alle imprese di vari settori industriali dei criteri di selezione basati su politiche e sistemi di gestione ambientale, sociali ed etici. L'esclusione dall'indice, oltre a generare un danno all'immagine, può comportare maggiori costi di accesso al capitale.

Fonte: *To Whose Profit? WWF, UK 2001*, [www.wwf.org.uk](http://www.wwf.org.uk)



### *I costi di assicurazione diminuiscono se si attua un programma di gestione ambientale efficace*

- Volkswagen ha collegato i benefici del proprio programma di gestione ambientale a riduzioni significative del costo delle polizze offerte dalle società di assicurazione, al minor costo di accesso al credito presso le banche e al minor rischio di incidenti ambientali, contaminazioni e possibili sanzioni ad essi collegate.

Fonte: *Volkswagen Report 2000*. [www.vw.com](http://www.vw.com)





Evidenze  
empiriche  
5/5

## CSR e Agenzie di regolamentazione: **rischi**

38 LA REPUBBLICA

“Parola di Dixon e Turani”  
Kata Web eXtra

# IMPRESSE & MERCATI

La Sec impone risarcimenti e sanzioni per i conflitti di interesse. Dagli istituti analisi tendenziose per accrescere i propri affari

## Multa record ai big di Wall Street

*di dollari*

***Comportamenti di mercato ‘aggressivi’ o conflitti di interesse non risolti possono esporre a pesanti sanzioni delle autorità di controllo***

Negli stati Uniti alcune tra le maggiori banche d'affari (Citygroup, Merrill Lynch, CFSB, Morgan Stanley ecc) dovranno pagare 1,4 miliardi di dollari di sanzioni a causa dei conflitti di interesse nelle quali operavano come analisti finanziari.

Fonte: Affari & Finanza, 29 Aprile 2003



Perché  
conviene  
una  
strategia  
di CSR?

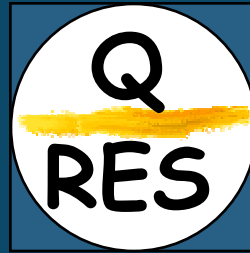
## In sintesi: I Vantaggi dell'etica

- Valorizza, diffonde e rafforza le **risorse immateriali** dell'impresa
- Riduce i **costi** di transazione
- Migliora e qualifica le **relazioni** con gli stakeholder
- Identifica e permette di gestire meglio i **rischi** per l'impresa
- Aumenta la **reputazione** all'esterno e il consenso interno all'azienda



# Conclusioni

- *La CSR implica un nuovo modello di governance delle relazioni tra impresa e stakeholder*
- *Il “contratto sociale” offre una prospettiva ideale per bilanciare le legittime aspettative degli stakeholder*
- *Un sistema di gestione per la RSI deve seguire una logica ben precisa:*
  - *Definire Valori*
  - *Annunciare Regole*
  - *Comunicare con gli stakeholder in modo credibile*
- *Ci sono anche buone motivazioni economiche per adottare la CSR!*



**Grazie per**  
**l'attenzione!**

**[www.qres.it](http://www.qres.it)**

**[simone.decolle@qres.it](mailto:simone.decolle@qres.it)**