

Facoltà di Scienze della Comunicazione

**Corporate Social Responsibility e stakeholder value,
la best practice del Social Hub:
un bilancio integrato digitale aggiornato 365 giorni all'anno**

Candidato: Giovanni Ierfone

matricola n° 2279/14

Relatore: Dott. Marcello Incognito

Anno accademico 2014 – 2015

Sessione del 22/06/2015

Indice

Introduzione	3
1. Parte prima: la CSR nel governo dell'impresa	7
1.1. Genesi ed evoluzione	7
1.2. La CSR nel governo dell'impresa	12
1.3. Il ruolo strategico della CSR nella governance	17
1.4. L'etica d'impresa	22
1.5. Impresa 2.0: una gerarchia delle fonti	26
1.6. 15 regole per un nuovo modello di business	31
2. Parte seconda: le aree della CSR	45
2.1. La visione filantropica	46
2.2. L'organigramma per stakeolder	51
2.3. La nuova mappatura degli stakeolders	55
2.4. Dal <i>soft computing</i> alla "rete neurale complessa"	61
2.5. Humans Social Responsibility: nuove prospettive per la CSR	74
3. Parte terza: dal <i>One Report</i> alla <i>best practice</i> del <i>Social Hub</i>	78
3.1. Le aziende "lateralizzate"	79
3.2. Il Corporate storytelling	84
3.3 Il Corporate storytelling nel Progetto <i>Web cam</i> di Guna, un case history	91
3.4. dal <i>One Report</i> al <i>Social Hub</i>	96
Conclusioni	105
Abstract	109
Bibliografia	113
Sitografia	116
Indice delle figure e degli indicatori	117

Ringraziamenti

Desidero ringraziare il Prof. Marcello Incognito per aver messo a punto e avermi guidato nella stesura di questa tesi.

Sento il dovere di ringraziare, in modo particolare, il Dott. Luca Poma - e il suo impareggiabile staff - per i suggerimenti, i consigli e le preziose informazioni, che mi hanno permesso di costruire e irrobustire questo lavoro.

Un grazie speciale va alla mia famiglia: a mia moglie Diana per avermi saputo consigliare e indirizzare, per aver creduto in me e avermi sempre ricordato di essere orgogliosa di me. E ai miei figli, Jacopo, Rachele e Rocco, sempre amorevolmente presenti.

Grazie a tutti coloro che mi hanno sostenuto e incoraggiato, e che hanno lasciato un segno nel mio personale percorso di vita e di studio.

Un pensiero va, infine, ai miei genitori, che continuano a guidarmi nel ricordo dei loro consigli e del loro esempio, con la speranza che siano finalmente compiaciuti, anche se fuori tempo massimo.

Introduzione

Non si può non comunicare: l'assioma di Watzlawick è alla base delle comunicazioni umane. La comunicazione, che sia volontaria o involontaria, formale o informale, esplicita o tacita, interna o esterna, si configura come il vettore necessario per la creazione di significati (valori) riferiti ai diversi sistemi, o sotto sistemi, che in diverso modo intervengono nella dinamica evolutiva di ogni impresa.

L'impresa che crea valore è un "soggetto comunicante", artefice insieme ai propri *stakeholders* di un processo iterativo (e interattivo) di creazione di significati economico-finanziari, etico-sociali, commerciali e simbolici.

Ora, l'etica e la responsabilità sociale sono davvero un vantaggio competitivo per le imprese e le organizzazioni? Questo lavoro cercherà di rispondere alla domanda.

Attraverso riflessioni, modelli, strumenti e casi di " *best practice* " si dimostra come politiche consapevoli di *Corporate Social Responsibility* - se comunicate con sobrietà, tempestività ed efficacia a soggetti attentamente identificati - possono costituire la leva più importante per conquistare quella fiducia e quella "licenza ad operare" di cui tutte le imprese hanno bisogno per crescere.

Il tema attualissimo della socialità d'impresa sta spingendo la comunicazione delle organizzazioni dai territori dell'immagine ai territori della reputazione e della relazione.

Pertanto, il governo della comunicazione d'impresa, nei suoi aspetti più innovativi, costitutivi sia del contenuto sia della relazione, è l'altro tema di fondo di questo lavoro.

La sua articolazione ha l'obiettivo di rappresentare nel modo il più possibile completo, la complessità del ruolo, dei livelli e delle forme della CSR.

Tale complessità è indagata adottando un'ottica imprenditoriale, con l'intento di proporre soluzioni diverse, presentando *case histories* e *best practices* originali, con lo scopo di elaborare un lavoro aggiornato, del tutto inedito, corredato da riscontri empirici e che, sebbene sia focalizzato sulla CSR, sia il risultato di un approccio multidisciplinare.

Su quest'ultimo versante, a testimoniare il continuo sviluppo del cammino di ricerca, si dà riscontro dei cambiamenti in atto e prospettici, cambiamenti di cui vengono colte in primo luogo le implicazioni manageriali, anche grazie al contributo diretto di qualificati esponenti del mondo aziendale.

Il lavoro si sviluppa in **tre parti**.

Nella **prima parte** ci s'interroga sulle origini della disciplina delle Relazioni pubbliche, che è non più oggi pura divagazione teorica, ma rappresenta una questione centrale. Altrettanto vale per la CSR, troppo spesso vista come un mero strumento delle Rp. Ma una visione del genere è, spesso, molto riduttiva.

Il marketing e la comunicazione unidirezionali stanno ridimensionando significativamente il proprio peso a favore di discipline come la CSR e il web 2.0, che mostrano una dimensione strategica di forte condivisione con gli utenti. Ma anche la configurazione di un nuovo modello di business, sempre più orientato alla *Human Social Responsibility* (1. HSR).

Nella **seconda parte** è stato illustrato il concetto, fortemente innovativo, della rete neurale complessa, a partire dalla definizione di aziende contro-corrente, non convenzionali, definite anche "mancine", perché come i "mancini" sviluppano particolari predisposizioni e ampliano le loro prospettive operative. La lateralizzazione, infatti, è la "scelta" che ogni essere vivente compie nell'utilizzare il lato destro o sinistro del corpo come dominante per la propria sopravvivenza.

Alcune ricerche hanno dimostrato come adottare comportamenti anomali possa determinare la salvezza di un soggetto. Il modello matematico di questa teoria, applicato alla comunicazione e alla CSR, mostra come il successo di un'azienda possa essere legato a scelte innovative.

E, dal momento che l'esigenza di misurazione della CSR è sempre più sentita nel mondo delle Rp, partendo dal concetto che "tutti i pubblici sono stakeholder", si affronta, inoltre, un'analisi per un'organizzazione non solo degli stakeholder - che rivestono un ruolo fondamentale - ma anche degli "stakeholder degli stakeholder". In quest'ottica è possibile creare un organigramma all'interno del quale inserire tutte le funzioni aziendali in ragione dei tipi di stakeholder con i quali maggiormente si dialoga.

Per concludere, la **terza parte** è dedicata alle nuove forme di CSR. Le aziende sono costituite in primo luogo da persone e il loro benessere psico-fisico è un presupposto fondamentale dell'esistenza e dell'efficienza di un'organizzazione. Le neuroscienze e la biopsicologia hanno innegabili connessioni con la CSR ed è proprio da questo rapporto che potrebbe nascere una nuova declinazione di responsabilità sociale.

Non solo. Un'ulteriore evoluzione degli strumenti per la rendicontazione delle imprese transita dalla "voce narrante" alla costruzione condivisa del messaggio. In questo segmento si propone una nuova modalità di sviluppare il bilancio sociale: non più unidirezionale, ma scritto a più mani con gli stakeholder in tempo reale. Focus della terza parte sarà dunque il *Social Hub*: un bilancio integrato digitale aggiornato quotidianamente. Una nuova sfida per i comunicatori e per le imprese come Guna, azienda leader nella produzione di farmaci biologici d'avanguardia.

Il "Social Hub" di GUNA rappresenta uno strumento innovativo di rendicontazione, unico in Italia, che garantisce un flusso di dati totalmente disintermediati 365 giorni all'anno, senza soluzione di continuità, imputati direttamente on-line dai singoli dipendenti GUNA responsabili dell'aggiornamento delle singole tabelle del cruscotto di indicatori "Web-cam". Il Bilancio integrato di GUNA è riportato solo sul Social-Hub elettronico all'indirizzo web socialhub.guna.it, mentre la situazione economico-finanziaria è pubblicata come capitolo all'interno del Social Hub.

-
1. *Human Social Responsibility* è termine coniato dall'autore Luca Poma nel suo omonimo saggio del 2012

PARTE PRIMA

Cap. 1.1 - Genesi ed evoluzione

Il concetto di Responsabilità sociale d'impresa nasce, con il nome di *Corporate social responsibility*, negli anni '50 e vede l'impresa come un'entità detentrica di un potere forte e, in virtù di questo, impegnata nell'assunzione di responsabilità nei confronti della società. I temi principali riguardano il contributo alla crescita economica attraverso un vasto plafond di prodotti, l'attenzione per i propri dipendenti e il miglioramento dell'ambiente sociale.

Questo primo approccio incontra però molte critiche poiché si rivela promotore di una responsabilità sociale solo "di facciata", che non va a incidere sulle politiche interne gestionali dell'impresa. Il concetto in realtà viene valutato non come un'occasione per migliorare il modo di essere dell'azienda, interiorizzando dei principi e dei valori, ma come un obbligo, e assume perciò valenza negativa.

Nel 1960 Keith Davis suggerisce che con responsabilità sociale si faccia riferimento "alle azioni e alle decisioni prese per ragioni che vanno almeno parzialmente oltre l'interesse economico o tecnico dell'azienda". Quasi contemporaneamente Eells e Walton affermano che la RSI "riguarda i problemi che si hanno nel momento in cui un'impresa si presenta sulla scena sociale e i principi etici che dovrebbero governare le relazioni fra la società e l'azienda".

Gli anni '70 portano alla comprensione dell'importanza di attuare un cambiamento interno all'azienda e non solo di immagine e fanno nascere il nuovo filone definito *corporate social responsiveness*, denominazione che indica un maggiore interesse del soggetto economico al sociale. In questo periodo si sviluppano anche gli strumenti operativi e i processi interni per attuare realmente la responsabilità sociale d'impresa: nascono le tecniche di auditing sociale, nuovi modelli di relazione con gli stakeholder, bilanci sociali e codici di condotta.

Ma proprio la grande attenzione verso questi nuovi strumenti determina una nuova ondata di critiche contro questa concezione, definita troppo concentrata sui meccanismi e sulle tecniche per

attuare la responsabilità piuttosto che sulla percezione dell'importanza di fondare questa attività sui valori che sarebbero dovuti entrare nel cuore dell'azienda.

Sempre in questo periodo nasce a New York il "Committee for Economic Development and Social Responsibilities of Business Corporations" che, nel 1971, formula la rappresentazione dell'impresa e della RSI sotto forma di tre cerchi concentrici: il cerchio interno avrebbe rappresentato le funzioni economiche di base dell'impresa e quindi crescita, produzione e lavoro; il cerchio intermedio sarebbe stato la rappresentazione della necessità dell'azienda di operare nella consapevolezza del cambiamento dei valori e delle priorità sociali; il cerchio più esterno avrebbe invece rappresentato le responsabilità che l'azienda avrebbe dovuto assumere per contribuire a migliorare l'ambiente sociale.



Figura 1 – La piramide di Carroll

Si dovrà comunque aspettare la seconda metà degli anni '80 per giungere al terzo filone di studi denominato *Business Ethics* che consiste in un'assunzione di consapevolezza della propria responsabilità sociale nel cuore dell'attività imprenditoriale e non più solo alla periferia delle sue decisioni e operazioni. L'impresa interpreta così le attese etico-sociali provenienti dall'esterno e attua norme di condotta per soddisfarle e, inoltre, diffonde la "cultura sociale" a tutti i livelli dell'organizzazione.

Nel 1991 Carroll (uno degli studiosi più attivi - insieme a Freeman - nel campo della RSI) arriva a definire quattro livelli di responsabilità: economiche (fare profitti), legali (rispettare le leggi), etiche (essere etici), filantropiche (essere un buon cittadino). Le quattro componenti della responsabilità enunciate da Carroll possono essere visualizzate come una piramide con alla base le responsabilità economiche, poi quelle legali, dopo ancora quelle etiche ed infine quelle filantropiche. Le responsabilità economiche sono la base su cui si fondano tutte le altre responsabilità e, sia nella piramide sia nel tempo, sono seguite dalle responsabilità legali che richiamano l'importanza per un'impresa del rispetto delle leggi.

Le responsabilità economiche e legali incarnano norme di giustizia e imparzialità mentre le responsabilità etiche abbracciano attività che la società si aspetta o sanziona anche se non sono state codificate in leggi. Alcuni valori etici poi diventano la forza propulsiva che spinge a creare leggi e regolamenti, ecco perché è bene vedere sempre la responsabilità etica in un'interazione dinamica con quella legale.

La classificazione proposta è utile per distinguere la responsabilità etica da quella filantropica: la prima rappresenta una parte integrante delle responsabilità aziendali relative a finalità sociali da

soddisfare, la seconda invece risponde ad una libera scelta di chi è a capo dell'impresa ma non si inserisce nel *core business* aziendale.

La filantropia include le azioni che rendono l'impresa un buon cittadino. Esempi di filantropia sono i contributi aziendali sotto forma di risorse economiche a sostegno di progetti nel campo dell'arte, dell'istruzione o della comunità. La caratteristica, però, che distingue le responsabilità filantropiche da quelle etiche è che le prime non presuppongono un senso etico o morale: le comunità si aspettano che le aziende contribuiscano con denaro al loro benessere, sostenendo per esempio scopi umanitari, ma se non lo fanno non le considerano come non etiche.

La distinzione risulta importante poiché alcune aziende pensano di essere socialmente responsabili solamente essendo buoni cittadini e quindi facendo della filantropia. La RSI, invece, comprende i contributi filantropici ma non si limita a questi. Tutti questi tipi di responsabilità sono sempre esistiti, ma è solo di recente che le funzioni etiche e filantropiche hanno acquisito un posto significativo. Perché un'impresa si possa definire socialmente responsabile devono essere rispettati tutti e quattro i livelli.

Il contributo di Carroll agli studi sulla RSI è notevole: disegna quattro categorie importanti per ogni azienda e fornisce la preziosa distinzione tra etica e filantropia, due attività che ancora oggi sono spesso confuse.

Ma, oggi, che cosa s'intende (come viene percepita) la Responsabilità sociale delle imprese?

La maggior parte delle definizioni della Responsabilità sociale delle imprese descrivono questo concetto come l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate.

Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo "di più" nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate. L'esperienza acquisita con gli investimenti in tecnologie e prassi commerciali ecologicamente responsabili suggerisce che, andando oltre gli obblighi previsti dalla legislazione, le imprese potevano aumentare la propria competitività.

L'applicazione di norme sociali che superano gli obblighi giuridici fondamentali, ad esempio nel settore della formazione, delle condizioni di lavoro o dei rapporti tra la direzione e il personale, può avere dal canto suo un impatto diretto sulla produttività. Si apre in tal modo una strada che consente di gestire il cambiamento e di conciliare lo sviluppo sociale e una maggiore competitività.

La responsabilità sociale delle imprese non dovrebbe tuttavia essere considerata come un sostituto alla regolamentazione o alla legislazione riguardante i diritti sociali o le norme ambientali, compresa l'elaborazione di una nuova normativa adeguata.

Nei paesi in cui tali regolamentazioni non esistono, gli sforzi dovrebbero concentrarsi sulla creazione di un contesto regolamentare o legislativo adeguato al fine di definire una base equa, a partire dalla quale potrebbero essere sviluppate le prassi socialmente responsabili.

Anche se, a tutt'oggi, la responsabilità sociale delle imprese è promossa prevalentemente da grandi società o dalle multinazionali, essa riveste un'importanza per tutti i tipi di imprese e per tutti i settori di attività, dalle PMI alle multinazionali. È fondamentale che essa sia più ampiamente applicata nell'ambito delle PMI, comprese le microimprese, poiché il loro apporto all'economia e all'occupazione è il più importante.

Anche se numerose PMI assumono già la loro responsabilità sociale, in particolare attraverso un impegno a livello locale, una più intensa sensibilizzazione e un maggiore sostegno alla diffusione delle *buone prassi* potrebbero facilitare la promozione della responsabilità sociale tra le imprese di questa categoria. Le cooperative di lavoratori e i programmi di partecipazione, nonché altre forme di imprese di tipo cooperativo, mutualistico o associativo, integrano nella loro struttura gli interessi delle altre parti interessate e assumono immediatamente responsabilità sociali e civili.

Un certo numero di imprese che ottengono buoni risultati nel settore sociale o nel settore della protezione dell'ambiente indicano che tali attività possono avere come risultato migliori prestazioni e possono generare maggiori profitti e crescita. Per numerose imprese si tratta di un nuovo campo d'azione che richiede una valutazione di lungo periodo. L'impatto economico della responsabilità sociale delle imprese può essere ripartito in effetti diretti e effetti indiretti.

Risultati positivi diretti possono ad esempio derivare da un migliore ambiente di lavoro che si traduce in un maggiore impegno e in una maggiore produttività dei lavoratori, ovvero possono derivare da un'efficace gestione delle risorse naturali. Inoltre, gli effetti indiretti sono il frutto della crescente attenzione dei consumatori e degli investitori, che amplierà le possibilità dell'impresa sul mercato. Inversamente, la reputazione di un'impresa può spesso soffrire per le critiche formulate nei riguardi delle sue prassi commerciali. Tale situazione può nuocere ad aspetti fondamentali per un'impresa, quali il suo marchio o la sua immagine.

Le istituzioni finanziarie fanno ricorso sempre più spesso ad elenchi di criteri sociali ed ecologici per valutare il rischio di prestito o di investimento nei confronti delle imprese. Inoltre, il fatto di essere riconosciuta come un'impresa socialmente responsabile, ad esempio in quanto rappresentata in un indice borsistico di valori etici, può giocare a favore della quotazione di un'impresa e reca quindi un vantaggio finanziario concreto.

Gli indici sociali dei mercati borsistici costituiscono riferimenti utili per provare le ripercussioni positive, sulle prestazioni finanziarie, di una selezione fondata su criteri sociali: dal suo lancio, nel maggio 1990, il Domini 400 Social Index (DSI) ha superato dell'1% lo S&P 500 in termini di rendimento globale annualizzato (tenuto conto di un adeguamento dei rischi), mentre il Dow Jones Sustainable Index è progredito del 180% dal 1993, contro il 125% del Dow Jones Global Index.

È difficile valutare con precisione ciò che determina la redditività finanziaria di un'impresa socialmente responsabile. Gli studi (Industry Week, 15 gennaio 2001) mostrano che il 50% degli eccellenti risultati delle imprese socialmente responsabili sono imputabili al loro impegno sociale, mentre l'altra metà si spiega dalle prestazioni dei loro settori. Ci si aspetta che un'impresa socialmente responsabile registri benefici superiori alla media poiché la sua attitudine a risolvere con successo problemi ecologici e sociali può costituire una misura credibile della qualità della gestione.

Sarebbe necessario disporre di una migliore conoscenza dell'impatto della responsabilità sociale delle imprese sulle loro prestazioni economiche e di più ampi studi in materia. Nuove ricerche congiunte potrebbero essere realizzate in questo settore dalle imprese, dai poteri pubblici e dagli istituti universitari. Tali sforzi potrebbero essere sostenuti dai programmi quadro di ricerca e di sviluppo tecnologico.

Cap. 1.2 - La CSR nel governo dell'impresa

L'importanza che l'impresa assume nella creazione di ricchezza all'interno della moderna economia determina un ampio dibattito sulla compatibilità tra interessi variamente coinvolti nella gestione dell'impresa e interessi diffusi o collettivi. In altre parole, si pone l'obbligo di trovare un equilibrio tra Responsabilità sociale corporativa (RSC) e Buona Gestione Corporativa (BGC).

La RSC, sul piano concettuale, trae fondamento da una linea di pensiero che ammette il conflitto tra condotte orientate alla massimizzazione del profitto economico dell'impresa (razionalità individuale), e l'obiettivo generale di massimizzazione del benessere sociale, della società civile (razionalità collettiva).

Un nuovo aspetto che negli ultimi tempi ha tenuto vivo il dibattito sulla RSC è il rischio di una sua commistione, formale e materiale, con il BGC.

Da shareholder a stakeholder

Nell'ambito del BGC si compie una differenziazione tra standard rispondenti alla tutela degli interessi del management e della proprietà (buona gestione con orientamento agli azionisti) e standard definiti secondo quanto ritenuto vantaggioso per l'impresa, come se questa avesse interessi differenziati rispetto a quelli degli azionisti. Nasce dunque la cosiddetta buona gestione orientata al benessere dei **portatori d'interesse (stakeholder)**.

Da qui il riscontro, per lo meno implicito, che gli standard di governo volti alla massimizzazione delle azioni (orientamento all'**azionista o shareholder**) non assicurino la massimizzazione del benessere generale per gli stakeholder, così appalesandosi il conflitto tra razionalità individuale e razionalità collettiva, similmente a quella, già segnalata, che avrebbe favorito la RSC come strumento di approssimazione di interessi apparentemente in conflitto.

Quando l'orientamento all'azionista entra in conflitto con l'orientamento alla massimizzazione del beneficio per tutti gli stakeholder, viene a crearsi una zona di confronto tra RSC e BCG. Non è un caso che la RSC abbia fatto proprio l'assunto della massimizzazione del profitto degli stakeholder rispetto alla massimizzazione del valore delle azioni, come proposta per la funzione obiettivo di chi ha facoltà decisionale all'interno dell'impresa.

La RSC e il BCG s'intersecano (si sovrappongono) attraverso quelle proposte che, muovendo dall'analisi della creazione di ricchezza attraverso l'impresa, postulano l'orientamento agli stakeholder come alternativa all'orientamento agli azionisti (shareholder).

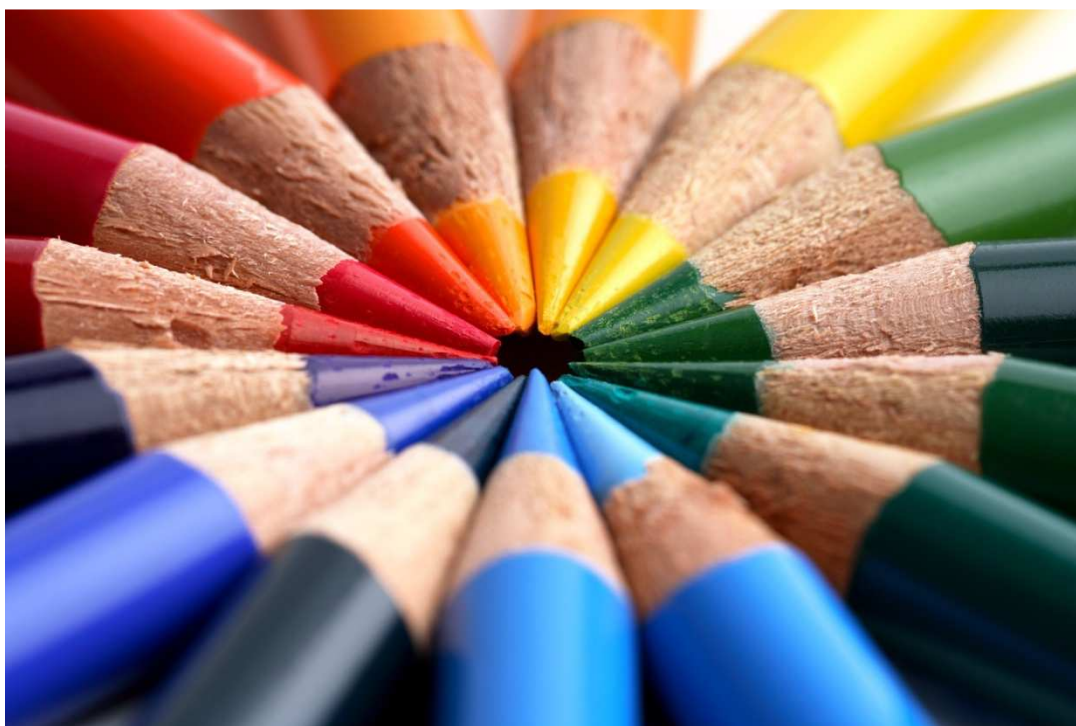


Fig. 2 – Da “shareholder value” a “stakeholder value”

Ciò premesso, nel 2001 il Libro Verde della Commissione Europea definiva la Responsabilità Sociale d'Impresa (*Corporate Social Responsibility* o, in breve, CSR) come “l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”.

Solo vent'anni prima, il Premio Nobel Milton Friedman dichiarava invece che l'unica azione “socialmente responsabile a carico di un'azienda sarebbe stata pagare le tasse”. Il tempo, e gli scenari economico finanziari, hanno mutato radicalmente questo concetto e oggi la globalizzazione ha generato nuove preoccupazioni e aspettative nei consumatori, nelle comunità, nelle autorità pubbliche, negli investitori.

Secondo una recente indagine promossa da un'agenzia internazionale di Relazioni pubbliche, emerge che “i risultati aziendali non sono tutto”. Si sta sempre più velocemente sviluppando una sensibilità diversa verso le politiche aziendali da parte della cittadinanza e alle aziende non viene più solo chiesto di “macinare utili” o di far bene il proprio lavoro. I vertici aziendali sono chiamati

in causa su tematiche quali la riduzione della povertà, l'impegno sociale ed ambientale, la qualità della vita.

Motivazioni \ Risultati	Privati	Sociali
Beneficio privato	Ordinaria Gestione degli Affari Sociali	Responsabilità Sociale Strategica
Obbligo morale	Responsabilità Sociale alla Friedman	Gestione Etica

Fig.3 - Quadro concettuale per la valutazione delle performance d'impresa

Questo è vero per la grande multinazionale, come per il piccolo stabilimento: le aziende sono fortemente radicate e "connesse" con il territorio dove operano e con la società in generale, spesso molto più di quanto l'imprenditore stesso riesca a percepire.

Ad esempio, il 77% degli italiani chiede alle aziende di "comunicare con maggiore trasparenza e onestà", e di "contribuire all'incremento dell'economia locale". La domanda di un approccio "etico" alle questioni d'impresa è quindi sempre più evidente. Le aziende oggi devono fare i conti con un mercato veramente "globale" – non solo in senso geografico, com'è noto da decenni – bensì in quanto "parte della rete neuronale" della società in cui operano.

Insomma, dalla fine del secolo appena trascorso, varie iniziative a livello internazionale hanno avviato la formulazione di standard dei sistemi di gestione per la responsabilità sociale delle imprese. Tuttavia, è anche cresciuto il senso di disagio per una certa superficialità degli innumerevoli eventi e l'esigenza di fare chiarezza, onde evitare fraintendimenti e ingenerare aspettative errate e delusioni.

Il primo rischio è, infatti, quello di fraintendere sui contenuti della CSR, che è confusa con la beneficenza aziendale e con l'obiettivo di canalizzare le donazioni delle imprese sui programmi sociali stabiliti dal governo. L'errore qui sta nel confondere il tutto, la CSR, con la parte, la *corporate giving*. Ma soprattutto nella manomissione del fisiologico meccanismo di finanziamento via donazioni delle attività del settore *non profit* dell'economia.

Le conseguenze nell'adottare queste pratiche al di fuori di una regia strategica sono evidenti:

- certificazioni intese come mero adempimento burocratico, in grado di "fotografare" l'esistente mediante l'adempimento di requisiti puramente formali;
- progetti di *charity* le cui risorse finanziarie non arrivano – o arrivano solo in parte – ai reali beneficiari finali;
- azioni promozionali e di marketing finalizzate ad ottenere esclusivamente un ritorno di immagine sul breve termine;
- operazioni cosiddette di "greenwashing" ("darsi una mano di verde"), con pericolosi rebound sugli organi di stampa;
- propaganda negativa dannosa per la reputazione dell'azienda e del marchio sulle piattaforme web 2.0 (social network), da sempre molto sensibili all'autenticità e trasparenza delle proposte.

Il secondo errore è fraintendere gli incentivi che possono promuovere la CSR. Questo accade se si mettono insieme la promessa di detassazione delle donazioni, purché inserite negli impegni a favore delle politiche del governo, con l'istituzione di un meccanismo di accertamento della "responsabilità sociale", detto "social statement" che non solo darebbe luogo al registro pubblico di coloro che hanno accesso alla detassazione, ma anche diritto di "pubblicizzare" l'impresa come "socialmente responsabile".

Che cos'è dunque la CSR? In estrema, ma significativa, sintesi si può definire la CSR come *un modello di "governance" allargata dell'impresa, in base al quale chi la governa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder.*

Ecco un altro punto. In una dimensione strategica e capillarmente condivisa come il web 2.0 chi sono, e che cosa rappresentano oggi i "pubblici" del mercato?

Con Stakeholder s'intendono individui o categorie che hanno un interesse rilevante in gioco nella conduzione dell'impresa o che possono influire in modo significativo su di essa (Freeman e McVea 2002).

E' bene tuttavia distinguere più precisamente due diverse categorie:

1. *Stakeholder in senso stretto*, cioè coloro il cui interesse è coinvolto a causa degli "investimenti specifici" che intraprendono in relazione all'impresa (in capitale umano, finanziario, sociale o di fiducia, in capitale fisico o ambientale, nello sviluppo di tecnologie dedicate ecc.), cioè investimenti che possono significativamente accrescere il valore globale generato dall'impresa (al netto dei costi sostenuti per generarlo), e che al contempo sono specificamente rivolti a *quell'*impresa (e non un'altra). Questi stakeholder sono reciprocamente dipendenti dall'impresa, poiché ne influenzano il valore, ma al contempo – data la specificità dell'investimento- dipendono prevalentemente da essa per la soddisfazione delle loro aspettative di benessere (effetto *lock-in*).
2. *Stakeholder in senso ampio*, cioè quegli individui o gruppi il cui interesse è coinvolto a causa del fatto che essi *subiscono* gli "effetti esterni" positivi o negativi delle transazioni effettuate dall'impresa, ma che non apportano direttamente *contributi* alla creazione di valore da parte dell'impresa.

Questi concetti valgono nella considerazione della CSR fino a oggi. Tuttavia le cose cambiano se partiamo dal presupposto che "tutti i pubblici sono stakeholder" mentre le implicazioni si ramificano, e di molto, se riflettiamo sugli effetti che ha il comportamento dell'azienda – che è parte di una rete neurale complessa – sugli "stakeholder degli stakeholder", troppo spesso trascurati.

Secondo Luca Poma, e secondo anche altri esperti di CRS 2.0, occorre tenere conto di alcuni presupposti *nel rapporto di "dipendenza" che lega il Crisis Management e la Crisis Communication alla CSR.*

I presupposti, in estrema sintesi, sono questi:

- l'azienda è parte di una rete sociale molto più ampia di quanto normalmente si sospetti;
- questo assioma è una verità, lo si può ignorare come si può far finta di non avere un braccio tenendolo legato dietro la schiena, ma esso resterà vero;
- le azioni dell'azienda verso i suoi stakeholder influenzano questa rete neurale ben oltre essi, sia dal punto di vista funzionale che da punto di vista identitario;
- tutti sono/siamo stakeholder, non esistono "influenti". E' solo un diverso grado d'interconnessione (in applicazione della logica a insiemi sfumati) che caratterizza i diversi pubblici, anche quelli meno di prossimità;
- da ciò ne deriva che l'azienda è responsabile per tutti loro (e noi professionisti per essa, quando indirizziamo la comunicazione della Cliente su quei vettori);
- l'azienda non HA degli stakeholder, bensì E' i propri stakeholder, nel senso che le due entità coincidono, così come gli interessi dell'azienda coincidono con gli interessi dei suoi stakeholder (a meno che uno degli elementi in causa non abdichi alla dimensione etica del proprio lavoro);
- non esiste – e questo ci riguarda da vicino, ha a che fare con la nostra capacità di gestire complessità per conto della Cliente – una misura del "caos insostenibile", bensì solo un grado di entropia relativo, che definisce *"una misura della complessità dell'ordine nel quale volente o nolente dobbiamo imparare ad orientarci"*;
- tanto più s'ignorano questi principi, tanto più ci si espone al rischio di una crisi. Una crisi è semplicemente il frutto di un basso grado d'interconnessione con uno stakeholder, laddove diminuendo l'interazione diminuisce proporzionalmente il valore informativo dell'azione dello stakeholder stesso verso l'azienda, e quindi il grado di controllo dell'azienda verso il "lavoro" – inteso nell'accezione che ne danno le scienze fisiche – interno al sistema disegnato dalla mappa degli stakeholder.

E' chiaro che non c'è una separazione netta tra queste due categorie. Ad esempio il fornitore da un Paese in via di sviluppo di un componente per un bene industriale assemblato in Italia, dipende in modo essenziale dal suo contratto e con i bassi prezzi della mano d'opera (frutto del potere di mercato del cliente) egli contribuisce in modo essenziale alla creazione dell'utile finale dell'impresa italiana.

Al contempo però, se si tratta di una tecnologia matura, può essere sostituito facilmente dall'impresa italiana, la cui dipendenza dal fornitore è quindi limitata (in sostanza la relazione di dipendenza reciproca non è simmetrica).

Al contempo una comunità locale non partecipa direttamente alle transazioni realizzate dall'impresa che installa i propri impianti sul suo territorio, ma ne subisce le esternalità ambientali e sociali.

Tuttavia, se attraverso le sue istituzioni rappresentative ha il potere di rilasciare o negare una "licenza", essa è in grado di influire sulla creazione di valore da parte dell'impresa e negoziare la riduzione delle esternalità negative. Tali decisioni, legate alla messa a disposizione d'infrastrutture, possono addirittura essere viste come investimenti volti a selezionare e attrarre le attività produttive le cui esternalità positive eccedono le esternalità negative

Cap. 1.3 - Il ruolo strategico della CSR nella governance

In un interessantissimo paper condotto da Robert Eccles, Professore di Management Practice nell'Unità di Comportamento organizzativo alla *Harvard Business School*, coadiuvato da George Serafeim, Professore di Business Administration e Management presso la stessa Università, i due ricercatori hanno confrontato un campione corrispondente di centottanta aziende: novanta delle quali sono state classificate come imprese "ad alta sostenibilità" – quindi con percorsi e progetti di responsabilità sociale strutturati e attivi – e novanta, al contrario, come imprese "a bassa sostenibilità", ovvero senza alcuna particolare sensibilità in tema di CSR.

Obiettivo della ricerca era di esaminare le organizzazioni monitorate sotto il profilo della governance, della cultura e soprattutto delle prestazioni, alla luce dell'elevazione della CSR a dimensione strategica nelle aziende.

I risultati di ben diciotto anni di studi hanno mostrato un risultato precedentemente intuito da molti addetti ai lavori, ma che fino ad oggi mancava di conferma e di affidabile supporto scientifico: le imprese ad alta sostenibilità "sovraperformano" – sia sotto il profilo dei risultati contabili che di quelli di borsa – rispetto a quelle prive di percorsi di CSR codificati.

Tuttavia, prima di illustrare a fondo lo studio Eccles - Serafeim, è opportuno chiarire perché si rende necessario un reale coinvolgimento degli stakeholder.

L'azienda che vuole essere etica deve necessariamente intraprendere la strada verso una buona comunicazione, questo per coinvolgere i suoi stakeholder e informarli delle attività aziendali.

Il modello per una buona comunicazione risulta essere quello del *dialogo*.

Il dialogo si contrappone a due altre forme:

- il silenzio: molte organizzazioni ricorrono al silenzio, alla non comunicazione, ma il modello del silenzio entra in crisi quando ci si trova in una società trasparente come quella odierna;
- la comunicazione ad una via: da emittente a destinatario.

In questo modello la comunicazione va in un solo senso, è effettuata da un solo soggetto che si pone su un piano di superiorità. Ciò non risulta lodevole da un punto di vista etico. Oltretutto non è efficace: la comunicazione ad una via non è utile per influenzare e produrre gli atteggiamenti desiderati nel destinatario; per questo è necessario il dialogo, attraverso il quale è possibile costruire un rapporto di fiducia. Da qui nasce anche la contrapposizione tra pubblici e stakeholder.

I pubblici sono i destinatari della comunicazione ad una via come, per esempio, quella effettuata dal giornalismo tradizionale, mentre gli stakeholder sono necessariamente i destinatari di una comunicazione *dialogica*.

A questo proposito, nel rapporto Censi "Comunicazione e media" si evidenzia come il dominio della televisione tradizionale appare netto e incontrastato quando si valuta l'efficacia attribuita ai media in relazione al bisogno d'informazione specifica. Non solo perché il 59,1% degli italiani preferisce affidarsi alla Tv, con punte che raggiungono il 63,1% tra i soggetti meno istruiti e il 67,7% tra gli anziani, quanto per il distacco rispetto agli altri media. Specialmente i quotidiani acquistati in edicola, che si attestano al 30,5% e conquistano la fiducia solo del 39,5% anche delle persone più acculturate.

Le emittenti Tv *all news* si collocano al 10,2%, la radio si accredita appena con il 9,3% (il 12,5% tra i più istruiti), i portali Internet non superano il 7% (solo tra i giovani raggiungono il 16,5%). Se si passa nel campo dell'informazione generalista, il pluralismo delle fonti appare ancora più ristretto. Alle emittenti televisive tradizionali si rivolge il 72,4% degli italiani (addirittura l'81,4% degli anziani), i quotidiani si attestano al 33% e le Tv *all news*, i portali Internet e le radio oscillano tra il 10% e l'11%, battuti dal televideo, di cui viene riconosciuta l'efficacia dal 15,3% del pubblico.

Oggi un'azienda che vuole essere etica e che vuole comunicare con i suoi portatori di interesse deve utilizzare il dialogo attraverso il quale può acquisire la fiducia degli stakeholder, i quali si sentiranno ascoltati e attivi nell'influenzare le decisioni aziendali.

Paul Grice, filosofo degli anni '60 che ha indagato sul dialogo, ricorda il *principio di cooperazione* secondo il quale in una comunicazione dialogica nessuno dei soggetti rimane in una posizione passiva: entrambi sono attivi, ora nel parlare ora nell'ascoltare.

Ecco quindi che la comunicazione dialogica, comprendente necessariamente l'ascolto, diventa il modello da seguire per attivare il coinvolgimento degli stakeholder (*stakeholder engagement*).

Il dialogo risulta essere la forma più adatta poiché è:

- efficace: con il dialogo è possibile influenzare e orientare le azioni dell'interlocutore senza imposizioni ma attraverso un processo di costruzione della fiducia;
- buono: i soggetti coinvolti sono posti sullo stesso piano, nessuno copre una posizione di superiorità e quindi la comunicazione risulta più etica.

La prima azienda a sviluppare un'ottica orientata verso gli stakeholder è stata la Johnson&Johnson, una tra le più grandi aziende farmaceutiche ritenuta, tra l'altro, tra le più corrette eticamente nel mondo, che ha redatto il primo documento che parla di coinvolgimento

degli stakeholder: si tratta dell'“Our Credo” la cui prima edizione avente questo titolo risale al 1948.

Nel documento la parola “stakeholder” non viene mai utilizzata ma, in compenso, vi è un elenco specifico di tutti i portatori di interesse dell'azienda: i consumatori, i dipendenti, il management, le comunità e, infine, gli azionisti (gli *shareholder*).

Tutto il testo è pervaso dai termini “Our responsibility” e “We are responsible” e la scelta di citare solo alla fine del documento la responsabilità verso gli azionisti non è stata lasciata al caso: l'azienda vuole sottolineare che il suo principale obiettivo è quello di produrre valore per *tutti* i suoi stakeholder.

Ora, tornando alla ricerca Eccles – Serafeim, lo studio suggerisce però che, trattandosi di processi che incidono sul DNA stesso delle organizzazioni, questa “sovra-performance” si verifichi solo nel lungo periodo: i gestori e gli investitori che sperano di ottenere un vantaggio competitivo nel breve periodo hanno quindi scarse probabilità di successo, se pensano di inserire la sostenibilità come keyword nella strategia della propria organizzazione senza però avviare cambiamenti strutturali sull'identità stessa dell'azienda e sul modo che essa ha di raccontarla.

Sono le politiche aziendali di alta sostenibilità che devono inevitabilmente riflettere la cultura di fondo dell'organizzazione e non la cultura dell'organizzazione che deve essere “piegata” al servizio della CSR con lo scopo di darsi una “mano di verde” per apparire più “green” e più appetibili agli occhi di consumatori e investitori.

Nella ricerca, emergono alcuni concetti chiave:

- le organizzazioni che adottano volontariamente politiche ambientali e sociali si caratterizzano per una struttura di governance che tiene conto delle prestazioni ambientali e sociali della società, oltre che delle mere performance finanziarie;
- queste organizzazioni hanno un approccio “a lungo termine” indirizzato verso la massimizzazione dei profitti e un processo attivo di relazione, gestione e coinvolgimento dei propri stakeholder;
- le aziende a bassa sostenibilità, invece, corrispondono al modello tradizionale della massimizzazione del profitto a breve termine, nel quale le questioni sociali e ambientali sono prevalentemente considerati come item da esaminarsi e ai quali assolvere solo in ragione di quanto ciò è richiesto dalle leggi e dai regolamenti;
- le preoccupazioni sociali sulla sostenibilità, sia a livello di impresa che di società nel suo insieme, sono cresciute fin dai primi anni '90 in modo rapido ed esponenziale, fino ad essere oggi come oggi un tema dominante;
- le imprese ad alta sostenibilità esaminate dallo studio prestano maggiore attenzione ai loro rapporti con i propri pubblici attivando processi efficaci di engagement, e misurandone poi il ritorno. Aggiungo io che uno stakeholder engagement realmente efficace è il miglior sistema per l'intercettazione dei segnali deboli di crisi;
- le imprese ad alta sostenibilità sono più propense a determinare i compensi dei dirigenti in relazione alle performance ambientali, sociali e di reale soddisfazione del Cliente, e ad elaborare sistemi certi per la determinazione delle performance attese e dei relativi incentivi;

- in queste aziende, normalmente vigono regole più stringenti in tema di trasparenza e condivisione delle informazioni, ed esse sono condivise ed applicate a più ampio spettro. Aprirsi verso il mondo esterno, aggiungo io, è un processo diversamente reversibile, e che richiede l'ingaggio dell'azienda in processi di reale condivisione con tutti gli stakeholder, che portano volente o nolente l'organizzazione a "dover rendere conto" delle proprie scelte anche al di là dell'abituale reportistica annuale (1).



Fig. 4 - Dalla teoria degli *shareholder* alla teoria degli *stakeholder*

Il dato che però appare più evidente, specie agli occhi degli imprenditori e degli investitori, è quello della crescita di valore delle aziende: un dollaro – assunto nella ricerca come unità di misura – investito nel 1990 in azioni in aziende ad alta sostenibilità e con una applicazione strutturata di politiche di CSR, ha reso – in diciotto anni – tra il 25 e il 35% in più rispetto al rendimento delle aziende a bassa sostenibilità.

Ovviamente per entrambi i gruppi il valore azionario ha subito contrazioni nelle crisi borsistiche del 2003 e soprattutto 2008, ma il risultato finale è chiaro, e al momento della pubblicazione della ricerca il delta di valore fra le aziende dei due gruppi era ancora in continua ed esponenziale crescita.

Fra gli altri fattori considerati come probabile causa di questo over-performing, è indicata sicuramente la capacità di attrarre, fidelizzare e incentivare le migliori forze lavoro disponibili sul mercato delle risorse umane, e non mancano casi di aziende che hanno trasformato l'attenzione verso l'ambiente in un fattore competitivo di eccellenza, trasformando o rifocalizzando la mission dell'azienda stessa su campi innovativi ad alta redditività nel campo delle tecnologie ambientali o eco-compatibili.

A queste riflessioni aggiungiamo che anche l'Unione Europea si è recentemente pronunciata (2) a favore di questo modello di business: strategie e azioni sistemiche di sostenibilità e responsabilità sociale si presentano come essenziali fattori di competitività anche alla luce delle politiche più recenti dell'UE sulle forniture pubbliche, le quali tenderanno sempre più a premiare gli operatori

economici in grado di includere questi aspetti nella loro attività e nelle offerte per gli appalti di rilevanza comunitaria, ed entro il 2020 la commissione Europea prevede che il 50% delle forniture pubbliche debba essere conforme a criteri riconosciuti di tutela ambientale e CSR.

Pare ormai evidente che la teoria della CSR e la pratica della sostenibilità d'impresa – ben lungi dall'essere mero strumento delle relazioni pubbliche – stiano acquistando finalmente agli occhi degli utenti finali, degli imprenditori, degli addetti ai lavori del nostro settore ed anche dei decisori istituzionali, una propria dignità di disciplina indipendente, elevabile a dimensione strategica come innovativo modello di business, vero vettore per uno sviluppo armonico e solido delle aziende del XXI secolo.

Bibliografia essenziale:

- (1) Un esempio di reportistica integrata innovativa è il Progetto Web Cam:
http://www.ferpi.it/ferpi/novita/notizie_rp/management/il-progetto-webcam-per-il-bilancio-sociale/notizia_rp/42937/8
- (2) Proposta di Direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio sugli appalti pubblici, COM 896 definitivo 2011/0438 (COD) Bruxelles

Cap. 1.4 - L'etica d'impresa

Si possono identificare tre stadi nell'evoluzione del comportamento dell'impresa nella direzione della responsabilità sociale, che identificano tre diversi livelli di legittimazione sociale:

1. la *corporate social obligation*, che corrisponde a un comportamento dell'azienda che si legittima grazie al rispetto della legalità e dei meccanismi propri del mercato;
2. la *corporate social responsibility*, che prende in considerazione l'impatto sociale della sua azione e quindi sviluppa comportamenti di coerenza e di compatibilità con i valori, la cultura e le aspettative della società di riferimento;
3. la *corporate social responsiveness*, che evidenzia una sviluppata sensibilità sociale dell'impresa, tendente ad anticipare le esigenze dell'ambiente sociale anche se ancora latenti, allo scopo di prevenire i possibili impatti disfunzionali che la sua azione potrebbe causare a fronte dei mutamenti del contesto.

Questo bisogno di essere in armonia con il "sentire sociale" è un'esigenza propriamente etica che va sempre più rafforzandosi.

Detto questo, è importante ora verificare il rapporto tra l'etica *dell'*impresa e l'etica *nell'*impresa, ponendosi una domanda: "è sufficiente seguire in modo formale alcune regole, definite morali o costituire un ufficio sociale ed etico, o relativo alla sostenibilità ambientale, ponendo, nel contempo, una significativa attenzione alla predisposizione di codici etici o alle attività da inserire nel proprio bilancio sociale, per essere un'impresa etica?".

C'è un rapporto costante tra i valori individuali e quelli globali dell'impresa poiché collegati attraverso un continuo e reciproco scambio, una sorta di processo circolare, per cui "l'etica individuale incide sull'etica dell'impresa, che a sua volta può condizionare e potenziare i comportamenti delle persone, rinforzando i comportamenti sintonici con l'ambiente o, invece, potenziando azioni devianti che andrebbero, invece, stigmatizzate e punite".

L'impresa etica è un luogo dove i principi di un diritto naturale si possono coniugare con la convinzione di efficacia e di efficienza che deve caratterizzare il vivere dell'impresa, senza un'ideologia portante che si scontri con le altre, ma con la scelta di valori "condivisi" che si rinforzano e si potenziano nel feed-back di un benessere qualitativo, vale a dire nella ricerca di un'elevata qualità della vita, che non si può ottenere se non con la sinergia del gruppo.

L'azienda etica è un'azienda che educa (dal latino *e-duco*, condurre da), che aiuta l'individuo a tirare fuori le sue parti "ricche", attraverso quel processo definito di "learning organization", che permette di sviluppare nello scambio il proprio processo di consapevolezza.

In questo modo, l'azienda assume anche una funzione sociale propositiva di valori costruendo con le istituzioni, preposte alla crescita e allo sviluppo delle persone: la famiglia e la scuola, un modello da seguire per creare una società più adeguata alle esigenze di un benessere non caratterizzato da enfasi sulle cose, ma sulle relazioni e sui principi etici.

In sintesi, la "qualità etica" di un'azienda deve diventare una componente fondamentale per la costruzione e il mantenimento della *corporate reputation* e concorrere, così, a determinare consenso e fiducia sulle capacità dell'impresa di continuare a svilupparsi e di generare valore per tutti gli stakeholder.

Come sostiene il filosofo ungherese Ervin Laszlo "Anche l'etica può essere di successo e creare profitto".

Parlando di etica d'impresa non si può escludere dall'argomento un ampio richiamo ai diritti dell'uomo. Anzi, proprio una delle dimensioni della responsabilità sociale delle imprese è fortemente collegata ai diritti dell'uomo, in particolare per quanto riguarda le operazioni internazionali e le catene di produzione a livello planetario.

Questo aspetto è riconosciuto da strumenti internazionali quali la "Dichiarazione dell'OIL" (Organizzazione internazionale del lavoro) relativa ai principi e diritti fondamentali nel lavoro e i "Principi direttivi dell'OCSE" (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico) destinati alle imprese multinazionali.

Il tema dei diritti dell'uomo è estremamente complesso e pone problemi di ordine politico, giuridico e morale. Le imprese devono affrontare questioni spinose: come identificare le circostanze nelle quali il loro settore di responsabilità si distingue da quello dei governi, come controllare che i loro partner commerciali rispettino i loro valori fondamentali, quale deve essere il loro approccio e il loro metodo di lavoro in paesi nei quali i diritti dell'uomo sono frequentemente violati?

D'altronde, la stessa Unione europea ha l'obbligo, nel quadro della sua politica di cooperazione, di vigilare sul rispetto delle norme di lavoro, della tutela dell'ambiente e dei diritti dell'uomo e deve raccogliere la sfida che le pone la necessità di garantire una piena coerenza tra la sua politica di sviluppo, la sua politica commerciale e la sua strategia d'espansione del settore privato nei paesi in via di sviluppo, in particolare promuovendo gli investimenti europei.

Una innovazione fondamentale dell'Accordo di Cotonou è il riconoscimento della lotta contro la corruzione quale "elemento fondamentale" e l'esplicito riferimento alla corruzione come uno dei problemi essenziali da risolvere per garantire lo sviluppo. Casi gravi di corruzione, compresa la corruzione attiva che spesso è all'origine della corruzione passiva, possono costituire motivo di sospensione della cooperazione.

Tale inserimento di una clausola sulla corruzione nell'Accordo si propone non solo di fornire un segnale univoco ai destinatari dell'assistenza, ma anche di promuovere una maggiore trasparenza nelle attività degli investitori europei e degli altri interessati. L'UE e i paesi ACP (Africa, Caraibi e Pacifico) hanno concordato una procedura specifica per affrontare tali casi di corruzione (articolo 9).

Sotto la pressione costante delle ONG e dei gruppi di consumatori, le imprese e i settori di attività si dotano sempre più spesso di codici di condotta relativi alle condizioni di lavoro, ai diritti dell'uomo e alla tutela dell'ambiente, in particolare destinati ai subappaltatori o fornitori. Agiscono in questo modo per varie ragioni, in particolare per migliorare la loro immagine e limitare i rischi di una reazione negativa dei consumatori.

Tuttavia, questi codici di condotta non devono sostituire la legislazione e le disposizioni vincolanti nazionali, europee e internazionali: le disposizioni a carattere obbligatorio garantiscono norme minime che si impongono a tutti, mentre i codici di condotta e tutte le altre iniziative di natura volontaria non possono che integrare e promuovere norme di contenuto più elevato destinate agli aderenti.

- La Confederazione padronale danese ha lanciato una serie di orientamenti sui diritti dell'uomo destinati alle imprese, invitando queste ultime a cercare nei nuovi paesi nei quali si installano lo stesso livello di responsabilità sociale del loro paese d'origine.
- Un numero crescente di multinazionali si è esplicitamente impegnato a rispettare i diritti dell'uomo nei codici di condotta e un numero sempre maggiore di commercianti al dettaglio europei applicano norme etiche alla produzione dei beni che importano. Nel 1998 Eurocommerce ha adottato una raccomandazione sulle condizioni dell'acquisto sociale comprendente il lavoro infantile, il lavoro forzato e il lavoro dei prigionieri.
- Numerosi codici di condotta sono stati inoltre firmati dalle parti sociali a livello europeo, in particolare nel settore del tessile e dell'abbigliamento e in quello del commercio, circostanza di cui la Commissione è particolarmente lieta.

Si ammette inoltre sempre più spesso che l'impatto delle attività di un'impresa sui diritti umani dei suoi dipendenti e delle comunità locali supera il quadro dei diritti del lavoro. Questo è ad esempio il caso delle situazioni d'insicurezza nelle quali le imprese lavorano con le forze dell'ordine di uno Stato conosciute per la loro tendenza a violare i diritti dell'uomo.

Il governo britannico, in collaborazione con gli Stati Uniti, ha convocato un Gruppo di lavoro che riunisce alcuni grandi gruppi dell'industria del petrolio, del gas e del settore minerario, nonché alcune ONG impegnate nella difesa dei diritti dell'uomo. Questo incontro ha portato, nel dicembre

2000, all'adozione di principi volontari sulla sicurezza e i diritti dell'uomo destinati alle imprese dei settori estrattivo ed energetico.

Anche se possono contribuire a promuovere le norme internazionali del lavoro, i codici di condotta dipendono per la loro efficacia dalle modalità di applicazione e dalle verifiche cui sono sottoposti. I codici di condotta possono ad esempio rivolgersi a subappaltatori che lavorano per più multinazionali e obbligarli a rispettare criteri molteplici e vari in materia di retribuzioni, di orario di lavoro o di altre condizioni di attività.

I codici di condotta dovrebbero quindi basarsi sulle Convenzioni fondamentali dell'OIL, quali identificate nella Dichiarazione dell'OIL relativa ai principi e diritti fondamentali nel lavoro (1998) e nei Principi direttivi dell'OCSE destinati alle imprese multinazionali, prevedendo la collaborazione delle parti sociali e delle parti interessate nei paesi in via di sviluppo.

I codici di condotta dovrebbero essere applicati a tutti i livelli della catena organizzativa e produttiva. Nel quadro di un dialogo continuo, è importante che le imprese diffondano pienamente le informazioni di cui dispongono, anche alle comunità locali.

La formazione dei dirigenti, delle risorse umane e delle comunità locali all'attuazione dei codici è essenziale. Inoltre, l'accento deve essere posto su un approccio "perfezionabile", che insista sul miglioramento progressivo e continuo delle norme e dello stesso codice. In merito alla questione del lavoro infantile, ad esempio, le imprese non dovrebbero accontentarsi di rispettare alla lettera le convenzioni dell'OIL eliminando i contraenti che facciano ricorso al lavoro minorile, ma dovrebbero anche lottare contro la povertà dei bambini e sostenere la loro istruzione.

In conclusione, per quanto riguarda i diritti dell'uomo, è necessaria una continua verifica dell'applicazione e del rispetto dei codici. Tale verifica deve essere concepita e realizzata secondo norme e regole accuratamente definite cui dovrebbero conformarsi le organizzazioni e gli individui che realizzano quello che si definisce un "audit sociale". La vigilanza, che deve far partecipare le parti interessate, quali i pubblici poteri, i sindacati e le ONG, è importante per garantire la credibilità dei codici di condotta.

Un equilibrio tra i programmi interni ed esterni di verifica potrebbe migliorare il loro rapporto costo-efficacia, in particolare per le PMI. È opportuno quindi garantire nei codici di condotta una maggiore trasparenza e migliori meccanismi di produzione dei rapporti sociali.

A gennaio del 1999 il Parlamento europeo ha adottato una risoluzione sulle "Norme comunitarie applicabili alle imprese europee che operano nei paesi in via di sviluppo: verso un codice di condotta". Tale risoluzione auspica la realizzazione di un codice di condotta europeo che agevolerebbe una maggiore standardizzazione dei codici volontari di condotta, si baserebbe su norme internazionali e sulla creazione di un osservatorio europeo e comprenderebbe disposizioni sulle procedure di ricorso e misure coercitive.

Cap. 1.5 - Impresa 2.0: una gerarchia delle fonti

Toni Muzi Falconi (1), in uno dei suoi numerosi interventi sul tema, descrive le RP come “una disciplina della comunicazione d’impresa che ha lo specifico compito di orientare opinioni, atteggiamenti, comportamenti e decisioni – anche di consumo – dei soggetti che possono ostacolare o agevolare il raggiungimento degli obiettivi di un’organizzazione”. Invernizzi estende le RP non solo alle strategie di comunicazione dell’impresa, ma anche “ad attività come la comunicazione interna, finanziaria e di marketing” (2).

Per J.E. Grunig le RP sono “(...) la gestione della comunicazione tra un’organizzazione e i suoi pubblici” (3), mentre per Giampiero Vecchiato fare RP significa governare relazioni e, più precisamente, “(...) costruire relazioni basate sulla fiducia con tutti i pubblici dell’organizzazione – stakeholder, pubblici influenti e destinatari finali – per rafforzare la propria credibilità sociale, ambientale e finanziaria e la propria reputazione” (4).

Abbandonando per un istante l’approccio accademico, in favore della divulgazione di massa, la più nota enciclopedia on-line del mondo ci spiega che lo scopo principale delle relazioni pubbliche è di “sostenere la reputazione dell’organizzazione che comunica, contribuendo alla creazione di una specifica identità” (5).

Se è vera l’ipotesi che dobbiamo comprendere da dove arriviamo per capire dove andiamo, interrogarsi sulla filosofia che sta alla base del lavoro RP diventa una questione centrale. Lo stesso dicasi per la CSR: la *responsabilità sociale d’impresa* è una disciplina codificata più di recente, da non più di 10 anni, ma anche su questo paradigma teorico sono stati spesi ultimamente fiumi d’inchiostro.

Quello che mi pare sia stato poco approfondito è l’eventuale legame sotto il profilo teorico – se esiste – che regola i rapporti tra questi due modi d’intendere la professione e di impostare le proprie strategie d’intervento a favore del cliente. In genere, la sensazione che si coglie, è che la

CSR per la maggior parte degli addetti ai lavori sia intesa come *“uno strumento – tra i tanti efficaci – per migliorare le relazioni pubbliche dell’azienda”*.

Ma intendere la CSR in questo modo è del tutto riduttivo. Eppure, questo è quello che succede quotidianamente nella maggior parte delle aziende: sono poche le imprese che possono vantare una chiara percezione del loro ruolo sociale come parte di una rete neurale complessa.

Inoltre, le relazioni pubbliche sono per tradizione a diretto contatto con l’azionariato o i vertici aziendali: quale amministratore delegato ingaggerebbe un’agenzia di RP per poi delegare a un quadro intermedio la gestione dei rapporti con essa e la definizione delle sue delicate strategie d’intervento? La CSR – tranne rare eccezioni – non gode invece quasi mai di un rapporto diretto e non mediato con la Direzione Generale o la Presidenza, a conferma della percezione di strumento residuale che ne hanno gli imprenditori.

È di tutta evidenza che questo scenario è condizionato dall’atteggiamento degli stessi consulenti di relazioni pubbliche, che percepiscono la responsabilità sociale d’impresa come *“figlia di un dio minore”*, strumento utile solo per ottenere l’attenzione dei propri pubblici di riferimento.

Beppe Facchetti nel suo *Manuale di Relazioni pubbliche* (6), volume che riassume con efficacia molti aspetti legati alle tecniche di RP, ma *“relega”* la CSR al fondo del libro, inquadrando la responsabilità sociale d’impresa come una tecnica recente e ancora tutta da sviluppare, una *“tattica”* utile e funzionale al raggiungimento degli obiettivi delle strategie di RP.

Ma se la genesi teorica è funzionale alla comprensione delle dinamiche di interazione tra queste due discipline, ricordiamo ora qualcosa di ciò che si è detto della CSR.

Il primo *“codificatore”* di questo innovativo approccio fu Robert Freeman, che la definì come *“l’integrazione di preoccupazioni di natura etica all’interno della visione strategica d’impresa, una manifestazione della volontà delle grandi, piccole e medie imprese di gestire efficacemente le problematiche d’impatto sociale ed etico al loro interno e nelle zone di attività”* (7).

Già prima di lui, l’economista italiano Giancarlo Pallavicini affermò che *“l’attività d’impresa, pur mirando al profitto, deve tenere esplicitamente presenti una serie d’istanze interne ed esterne all’impresa, anche di natura socio-economica”* (8), e con ciò pose di fatto le basi teoriche dalle quali si mossero poi tutte le successive analisi. Paolo D’Anselmi sulla CSR disse: *“non è filantropia o volontariato aziendale, ma è qualcosa che fa parte del business. In sostanza, chiediamo alle aziende di prendere consapevolezza delle azioni che compiono, e di renderlo pubblico”*(9).

Luca Poma, in un suo recente saggio (10), pur condividendo le precedenti definizioni afferenti la CSR, prova a fare un ulteriore passo in avanti, allargando i confini dell’analisi fino a comprendere gli stakeholder degli stakeholder nella sfera d’influenza di un’azienda e questo lo ha portato a elaborare un tipo di mappa dei pubblici influenti più evoluto, basato su un grafico cartesiano a quadranti in grado di identificare con la maggior accuratezza possibile una serie di variabili quali il grado di influenza dei pubblici verso l’azienda e viceversa, il grado di predominanza, di interconnessione, di crisi potenziale, ecc. (11).

Questa nuova pedagogia della CSR ci porta però a riflettere su una possibile ridefinizione dei rapporti tra queste due discipline, le relazioni pubbliche e la corporale social responsibility, e alla codificazione di una gerarchia delle fonti che vede – invertendo le attuali “certezze” – le relazioni pubbliche come strumento di una responsabilità sociale d’impresa che esce da una dimensione meramente filantropica: la CSR non più come tecnica per valorizzare gli interventi di charity dell’azienda, bensì come filosofia orientata a stabilire l’esatta posizione dell’azienda stessa all’interno della società, i suoi obblighi, il ruolo che le è proprio, le caratteristiche del suo DNA, la sua storia passata e recente, e le modalità d’interazione con tutto il resto della rete della quale l’azienda è – consapevolmente o inconsapevolmente – parte integrante.

Ecco che la percezione di questo ambito rischia di uscirne capovolta: se è vero, che le RP si occupano di migliorare la percezione che dell’azienda hanno tutta una serie di pubblici influenti per essa, la CSR muove i suoi passi ancora più a monte, codificando quali sono questi pubblici, quali sono le loro aspettative, che influenza può e dovrebbe avere – o non avere – l’azienda su di essi, come il comportamento dell’azienda può modificare il comportamento degli stakeholder dei suoi stakeholder, e soprattutto – come ho scritto – qual è il DNA dell’azienda in rapporto a tutti gli altri player.

Un’azione di RP prevede sempre una mappatura dei pubblici d’interesse, al fine di comprendere dove concentrare le – spesso insufficienti – risorse disponibili. Un’azione di CSR ha nella mappatura della posizione dell’azienda rispetto ai suoi stakeholder il primo ed irrinunciabile passaggio: non è un “mezzo per”, bensì ha a che fare con la capacità dell’azienda di riflettere sul proprio ruolo nella rete neurale alla quale appartiene.

È ben chiaro che in questo disegno le RP non possono che essere intese come uno strumento della CSR: muovono dalle considerazioni che la CSR fa sullo scenario complesso nel quale l’azienda si muove. La CSR può essere intesa come un’evoluzione delle RP, laddove le RP trascurano spesso un’analisi complessa circa l’identità dell’azienda e il suo ruolo. Le RP, anche quando “riflettono”, hanno un approccio sempre pragmatico: esaminare la situazione, identificare le criticità, elaborare una strategia, attuarla, migliorare la reputazione dell’azienda e la sua capacità di controllare l’area del proprio business ed esserne protagonista.

Quando sono più evolute, le RP muovono dalla considerazione che è funzionale prevedere scenari e prepararsi a fronteggiarli efficacemente, piuttosto che subirli e intervenire per risolvere delle emergenze, e in tal caso le RP prendono anche le sembianze del crisis-management e si servono delle tecniche proprie di quella disciplina.

Ma anche il crisis-management e la crisis-communication sono a mio avviso da intendersi come strumenti “subalterni” alla CSR: banalmente, la CSR utilizza queste metodologie d’indagine, programmazione ed azione allo scopo di tutelare i rapporti con tutti gli stakeholder, e quando assumo un incarico di CSR includo sempre in esso delle azioni di crisis-management, tanto sono convinto che non possa esistere la prima senza implementare gli strumento della seconda.

Quest’ultima è l’indispensabile “antifurto” che l’esperto di CSR deve utilizzare a migliore difesa degli interessi a lungo termine dell’azienda, che coincidono sempre esattamente con gli interessi degli stakeholder e quindi della società tutta, dal momento che la tutela degli interessi diffusi dei pubblici dell’azienda aumenta alla lunga il valore per gli azionisti dell’azienda stessa.

La CSR non è “*un qualcosa che si fa per*”. La CSR è l’azienda, e l’azienda è la propria CSR. Non prestare attenzione alle proprie politiche di CSR, non indagare la propria identità, non cercare di comprendere come essa condizioni il rapporto con i pubblici influenti, non interrogarsi sul ruolo che l’azienda inevitabilmente ricopre – che ne abbia percezione o meno – all’interno della società, significa non governare – e quindi subire – delle dinamiche che interagiscono con l’azienda, che ad essa ciò piaccia o meno.

Non mettere in campo risorse per comprendere i confini di questo spazio, occuparlo e presidiarlo costantemente, significa prima o poi subire passivamente interazioni tanto forti da disorientare a lungo andare l’azienda stessa ed il suo management. Il neurone che cresce in maniera disarmonica, slegato dall’insieme al quale appartiene, diventa cancro, e il cancro può uccidere.

Il che rende probabilmente in parte obsoleta, o perlomeno ridondante, la distinzione tra “pubblici influenti” e “stakeholder”: se parliamo di CSR, non esiste un *pubblico di serie A*, di prossimità e importante per l’azienda, e un pubblico di *serie B*, che necessita di minori attenzioni perché è ancora sotto la soglia di percezione del management.

Tutti i pubblici sono vitali e importanti, come anche sono vitali ed importanti i pubblici degli stakeholder dell’azienda, ai quali detto per inciso pochi consulenti danno attenzione: azioni e progetti di CSR del cliente modificano il DNA aziendale dei suoi stakeholder e, quindi, anche il loro modo di rapportarsi con ciò che li circonda e i loro codici di comportamento. Con ciò non si vuole suggerire una standardizzazione d’approccio, specie con riguardo alle limitate risorse a disposizione delle aziende, che impongono comunque la predisposizione di una road-map capace di dettare priorità.

Al contrario, s’intende sottolineare l’importanza di includere in strategie di CSR diversificate e personalizzate pubblici convenzionalmente troppo spesso trascurati, perché ogni area alla quale non dedichiamo attenzione sufficiente è un’area potenzialmente fuori controllo.

La differenza è solo tra essere consapevoli del proprio ruolo all’interno della società e stare in cabina di pilotaggio, dettando la rotta con saggezza e coraggio, oppure farsi guidare dagli eventi come una noce di cocco nell’oceano.

Bibliografia essenziale:

- (1) uno dei “padri” delle RP italiane, Past-President della Federazione Relazioni Pubbliche Italiana, esperto di relazioni pubbliche di livello internazionale, Past President della Global Alliance for Public Relations and Communication Management e attualmente consigliere speciale del Presidente, Docente di Global Relations and Intercultural Communication alla New York University e Docente di Relazioni Pubbliche alla Università LUMSA di Roma;
- (2) Emanuele Invernizzi, “Manuale di relazioni pubbliche 2. Le competenze e i servizi specializzati” (McGraw-Hill);
- (3) James E. Grunig, “Excellence public relations and communication management: Contributions to effective organizations” (Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates);
- (4) Giampiero Vecchiato, “Teoria e tecnica delle relazioni pubbliche” (Università di Pavia, master della Facoltà di Lingua e letterature straniere, a.a. 2004/05);
- (5) http://it.wikipedia.org/wiki/Pubbliche_relazioni
- (6) Beppe Facchetti e Laura Marozzi, “Manuale di Relazioni pubbliche”, edizioni “Il Sole 24 Ore”;
- (7) Robert Edward Freeman, “Strategic Management: a Stakeholder Approach” (Pitman, London, 1984);
- (8) Giancarlo Pallavicini, “Strutture integrate nel sistema distributivo italiano” (Giuffré, Milano, 1968);
- (9) Paolo D’Anselmi, “Il barbiere di Stalin. Critica del lavoro (ir)responsabile” (Università Bocconi Editore, 2008);
- (10) Saggio “Reti neurali complesse: nuovi strumenti per la CSR” (Ferpi News, gennaio 2009);
- (11) Una prima elaborazione di questo nuovo tipo di mappa degli stakeholder è stato pubblicato sul bilancio sociale di GUNA Spa, disponibile on-line sul sito dell’azienda all’indirizzo internet www.guna.it/bilanciosociale2009

Cap. 1.6 - 15 semplici regole per un nuovo modello di business

Mikkel H. Sørensen e Nicolai Peitersen sono due giovani ricercatori danesi nel campo della CSR, esperti di Dynamic and self-organizing design processes e Biomimetic IT/Ambient Intelligence. Sørensen e Peitersen nel loro paper *CSR 2.0* (3) scrivevano: *“L’esercizio di una pressione senza precedenti da parte degli stakeholder, sospinta dalle nuove tecnologie web, rende necessario un nuovo approccio alla Corporate Social Responsibility (CSR). In particolare i consumatori sono oggi ben informati e consapevoli, abituati ad essere ascoltati, a formare comunità online quasi istantaneamente e ad avere un pubblico di milioni di persone sul web. Questo vi suona spaventoso oppure stimolante? Dipende se volete ostacolare il fenomeno o trarne vantaggio”*.

Dopo anni caratterizzati da rassegnazione e torpore, sostenevano i due esperti, la CSR è tornata di attualità: ciò è ancor più vero oggi che nel 2007, data di pubblicazione dell’articolo dei due ricercatori danesi.

Altri due ricercatori, David Grayson e Adrian Hodges, già nel 2005 parlavano di CSO, in altre parole *Corporate Social Opportunity* (4). Allora pochissimi professionisti in Italia immaginavano una dimensione della CSR al di fuori di un ambito meramente filantropico : nella migliore delle ipotesi era intesa come uno strumento funzionale alle relazioni pubbliche di un’azienda, utile per garantire uscire sui mass-media e tutelare meglio l’indice reputazionale.

Oggi sono sempre più numerosi gli studi e gli articoli con una buona base bibliografica che indicano come la CSR – quando è elevata a livello strategico – permette di far convergere in modo sempre più stretto un rinnovato interesse per gli stakeholder con buone performance economiche per gli azionisti.

L'azienda: parte di una rete neurale complessa

Il Libro Verde della Commissione Europea definisce la Responsabilità Sociale d'Impresa come *“l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”*. Negli anni '80 il Premio Nobel per l'economia Milton Friedman dichiarò che l'unica azione *“socialmente responsabile a carico di un'azienda sarebbe stata pagare le tasse”*. Il tempo ha mutato profondamente questo concetto e oggi la globalizzazione ha generato nuove preoccupazioni e aspettative nei consumatori, nelle comunità, nelle autorità pubbliche, negli investitori.

Questo è vero per la grande multinazionale, come per il piccolo stabilimento: le aziende sono fortemente radicate e “connesse” con il territorio dove operano e con la società in generale, spesso molto più di quanto l'imprenditore stesso riesca a percepire. Come sia stato possibile per decenni considerare un'azienda, che è un organismo “vivo”, come totalmente avulsa dall'ambiente nel quale opera, resta un mistero. Questo agli azionisti può piacere o meno, ma ignorare questo fatto equivarrebbe a intestardirsi rifiutandosi di pagare gli stipendi ai dipendenti a fine mese “perché sono troppo esosi”.

Certo, prendere atto di ciò significa inevitabilmente assumersi responsabilità nuove, che in passato non erano proprie della normale vita aziendale. Ma – come sempre – le novità devono e possono essere “governate”, e da ciò che può apparire un nuovo problema possono nascere opportunità interessantissime.

Da una recente indagine promossa da un'agenzia internazionale di Relazioni pubbliche (6), emerge che *“i risultati aziendali non sono tutto”*. Si sta sempre più velocemente sviluppando una sensibilità diversa verso le politiche aziendali da parte della cittadinanza, e alle aziende non viene più solo chiesto di “macinare utili” o di far bene il proprio lavoro. I vertici aziendali sono chiamati in causa su tematiche quali la riduzione della povertà, l'impegno sociale ed ambientale, la qualità della vita.

Ad esempio, il 77% degli italiani chiede alle aziende di “comunicare con maggiore trasparenza e onestà”, e di “contribuire all'incremento dell'economia locale” (7). La domanda di un approccio “etico” alle questioni d'impresa è quindi sempre più evidente. Le aziende oggi devono fare i conti con un mercato veramente “globale” – non solo in senso geografico, com'è noto da decenni – ma perché “parte della rete neuronale” della società in cui operano (8).

Non beneficenza, non (solo) comunicazione

La responsabilità sociale d'impresa si sta diffondendo a macchia d'olio, per alcuni un po' come una “moda”, ma i rischi dell'adozione di queste pratiche al di fuori di una regia strategica sono evidenti:

- certificazioni intese come mero adempimento burocratico, in grado di “fotografare” l'esistente mediante l'adempimento di requisiti puramente formali;
- progetti di charity le cui risorse finanziarie non arrivano – o arrivano solo in parte – ai reali beneficiari finali;

- azioni promozionali e di marketing finalizzate ad ottenere esclusivamente un ritorno di immagine sul breve termine;
- operazioni cosiddette di “greenwashing” (“darsi una mano di verde”), con pericolosi rebound sugli organi di stampa;
- propaganda negativa dannosa per la reputazione dell’azienda e del marchio sulle piattaforme web 2.0 (social network), da sempre molto sensibili all’autenticità e trasparenza delle proposte.

È molto più “semplice” approcciare questa materia in modo genuino, incidendo man mano sul DNA stesso dell’impresa: individuare tutti i tipi di pubblico con i quali l’azienda si rapporta – i Clienti, ma anche i fornitori, i dipendenti, i sindacati, le autorità politiche locali ed eventualmente nazionali, i concorrenti, il pubblico generico – ed elaborare una precisa strategia di comunicazione per migliorare la percezione che ognuno di questi pubblici ha dell’azienda.

E questo processo – in ragione di quanto è teso a migliorare lo scenario generale nel quale l’azienda vive e opera – è anche “etico” secondo la definizione che ne hanno dato sociologi e filosofi che si sono occupati di questa materia. Assolvere al proprio impegno in termini di *social responsibility* non significa pubblicare un bilancio sociale con un mero elenco di azioni di beneficenza. Le imprese sono parte di una rete complessa, che a livello planetario pone in relazione ognuno di noi con l’altro, ogni istituzione con un’altra istituzione, ogni azienda con le altre aziende, e tutti questi elementi organicamente tra loro.

Solo la valorizzazione di questi rapporti – a partire ovviamente da quelli “di prossimità”, e in modo graduale e “sostenibile” per l’imprenditore stesso – può garantire un ritorno sull’investimento per gli azionisti veramente indicativo e duraturo.

I vantaggi di quest’approccio sono facilmente intuibili:

- netto miglioramento del clima lavorativo interno;
- ottimizzazione delle risorse e quindi dei profitti;
- miglioramento misurabile dell’indice reputazionale dell’azienda;
- migliore percezione delle brand da parte del pubblico, con induzione di comportamenti d’acquisto favorevoli;
- creazione di community di marca;
- controllo efficace delle relazioni pubbliche ed istituzionali dell’azienda, con maggiore capacità di incidere sui processi della pubblica amministrazione, in modo trasparente ed etico;
- minimizzazione dell’impatto ambientale e maggiore accettazione dell’azienda da parte di pubblici potenzialmente antagonisti o critici;
- creazione di elementi fortemente distintivi rispetto alla concorrenza, a tutto vantaggio del marketing;
- più spiccata capacità d’intercettare innovazione di prodotto e di processo;
- redistribuzione del valore aggiunto creato a tutti i pubblici di riferimento dell’azienda, azionisti in testa.

La CSR e il rapporto con il web 2.0

Le keywords dominanti di questo modello di business sono “autenticità” e “condivisione”, prima ancora che “green” e “sostenibilità”. Le aziende – su impulso sempre più forte della “base” di utenti finali, specie quelli a più alta alfabetizzazione informatica – comprendono che prima ancora che apparire “verdi” devono mostrarsi “coerenti” ai propri valori, quali che siano, e possibilmente condividerli con gli stakeholder fin dalla fase di formulazione e di codifica, perché se è vero che l’azienda non “ha” degli stakeholder ma “è” i propri stakeholder (9), e che esiste una totale coincidenza d’interessi a lungo termine tra gli azionisti e i pubblici dell’azienda, la fase di co-management assume un ruolo assolutamente centrale.

Come sappiamo, la versione 2.0 (10) del web rappresenta il passaggio da “internet vetrina” – che nella sua versione 1.0 era mera descrizione di contenuti elaborati dall’azienda – al web inteso come momento di condivisione e di costruzione condivisa dei contenuti stessi. Con il web 2.0, termini come “intelligenza collettiva”, “condivisione di conoscenza” e “democrazia globalizzata” sono diventati di uso comune anche tra non addetti ai lavori.

La compartecipazione da parte dell’impresa con gli utenti finali del potere sui prodotti e sulle strategie ha portato le aziende in una dimensione del tutto nuova: si sono scoperte apparentemente più deboli di prima, in preda al parere di blogger e “influenti” del mondo del web. Oggi sono sempre più frequenti le situazioni di co-protagonismo tra aziende, utenti finali e stakeholder in generale. Federico Minoli, amministratore delegato della storica marca di due ruote *Ducati*, ha dichiarato: “Improvvisamente la domanda vera è: di chi è la marca? Noi siamo convinti che la marca sia dei Ducatisti” (12).

Un atteggiamento come questo ha conseguenze sull’innovazione e la produzione, come sullo sviluppo dei prodotti distribuiti su larga scala. Nessuna azienda può più permettersi di non *rendicontare* in maniera chiara e completa senza venire investita da un’ondata di polemiche del tutto pregiudiziali al proprio ranking reputazionale e di conseguenza alla propensione all’acquisto e infine alle vendite. Allora la CSR non è più un “optional”: ha a che fare con il DNA dell’azienda, ed è la “necessità” che spinge sempre più imprenditori a prendere in considerazione la teoria della *stakeholder value* come un’imprescindibile indicazione di carattere strategico.

Già nel lontanissimo 1999 il *Cluetrain Manifesto* (14) diceva che “i mercati sono diventati conversazioni”, argomentando come il marketing a senso unico fosse stato sostituito da conversazioni bidirezionali e il branding strategico sia messo in crisi dalle persone: gli esseri umani – con le loro esigenze e sensibilità – si sostituiscono ai “clienti”. E, cosa nuova per le aziende, parlano tra loro e si coalizzano nella migliore delle ipotesi in “comunità di marca”, comunque in grado di influenzare il business dell’impresa, e nella peggiore delle ipotesi in movimenti ostili, con siti web (“attack site”) a volte più visibili e meglio recensiti dai motori di ricerca degli stessi siti web istituzionali delle aziende (15).

Mikkel Sørensen ci ricorda nel suo saggio che, quando Microsoft arruolò un noto blogger per scrivere senza censure sui propri prodotti e creò uno show televisivo dedicato a svelare i “dietro le quinte” dell’importante multinazionale, l’azienda ha in parte riconquistato il favore dell’opinione pubblica americana, grazie al gradimento riservatole per aver “alzato un po’ il sipario” sui propri affari.

Sempre più aziende stanno comprendendo le innovative potenzialità che offre la conoscenza delle opinioni dei loro pubblici più importanti. I pubblici influenti di un'azienda hanno un reale interesse su come essa opera, per le più varie ragioni. Inoltre, l'interesse nel coinvolgerli nei processi decisionali dell'azienda potrebbe essere concreto: conoscenze su temi specifici nei quali l'azienda è coinvolta oppure consapevolezza di violazioni degli standard aziendali in un dato stabilimento. Inoltre – lo conferma uno studio dell'Istituto Aspen – il 75% dei candidati di valore evita datori di lavoro privi di un chiaro profilo etico e, per quanto riguarda la produttività, la *McKinsey* stima un incremento fino al 10% nelle organizzazioni che riescono a far percepire con chiarezza i valori e gli obiettivi dell'azienda (20).

Le 15 regole

Sørensen e Peitersen evidenziano quindi come le nuove tendenze della CSR e le nuove tendenze del web 2.0 (da cui il termine, da loro coniato, *CSR 2.0*) convergano eccezionalmente. Qui di seguito sono sintetizzate alcune loro suggestioni sui principi cardine che dovrebbero regolare questo nuovo modello di business nel XXI secolo:

1) comunicare in modo non convenzionale

L'advertising tradizionale – come l'abbiamo inteso negli ultimi quaranta anni – funziona ancora, ma i dati confermano che per le concessionarie di pubblicità sono finiti i tempi d'oro, che gli sconti aumentano per invogliare gli inserzionisti e che i centri media "stentano". A fronte di un investimento in televisione negli ultimi cinque anni costante rispetto al budget complessivo per la pubblicità – percentuale che va dal 54% del budget pubblicitario del gruppo FIAT al 96% del gruppo Perfetti – i 12 big-spender italiani hanno visto calare gradatamente – e ormai pare inesorabilmente – il proprio ritorno in vendite (21).

La pubblicità televisiva è per definizione mono-direzionale e offre informazioni all'utente quasi sempre non richieste e, solo molto marginalmente, di suo specifico interesse: questa, in sintesi, è la ragione per la quale le percentuali di redemption sono in costante calo e la pubblicità massiva pare sempre meno efficace, meno coinvolgente, meno capace di persuadere.

Nelle bellissime pagine del libro *White Space* (22), dove Arianna Brioschi ed Anna Uslenghi analizzano il mercato delle strategie di comunicazione non convenzionale, le autrici riportano dati di istituti di ricerca specializzati come Millward Brown in cui dimostrano che, per mantenere gli stessi livelli di "ricordo", le aziende devono continuamente investire più risorse rispetto al periodo precedente.

La parola d'ordine pare essere diventata "budget pubblicitari TV uguali all'anno scorso = minori risultati", con il settore marketing che chiede all'amministrazione ogni anno risorse più significative, ed una pressione sempre più forte sui creativi per inventare spot più efficaci. Sorgono spontanee due domande.

Dove ci porterà tutto ciò? Non disponendo di budget illimitati, quando crollerà il sistema? E' di tutta evidenza che siamo già dentro a quella che è stata definita "la seconda guerra mondiale della comunicazione".

La creatività, l'innovazione, la ricerca di feedback efficaci da nuovi media, su nuovi canali, sta ridisegnando i confini dell'advertising: chi si ostina a puntare solo sulla "quantità di spazi occupati" è condannato a restare nell'antico regime della comunicazione. Non più mera "occupazione di spazio" (più investo, più compro spazi pubblicitari, più i negozianti mi mettono in evidenza sui banconi, più vendo, più guadagno...) ma un media-mix diverso, che la Brioschi e la Uslenghi fra gli altri, definiscono *Turbo Media*, ovvero un insieme di tecniche di comunicazione che rispondono alla crescente diminuzione d'efficacia dell'advertising tradizionale, agendo come acceleratore e moltiplicatore di risultati.

Termine rinominato da Luca Poma *Tailored Medi*, cioè strategie di comunicazione cucite addosso (tailored, appunto) stakeholder per stakeholder, suggerendo quindi un ulteriore passo avanti nella personalizzazione dei contenuti con riguardo alle diverse particolarità dei pubblici di riferimento dell'azienda e incrociando così nuovamente il tema della CSR.

2) inclusività

La CSR 2.0 è interamente basata sulla trasformazione degli stakeholder in partners attraverso gli strumenti di co-creazione di contenuti tipici del Web 2.0. Se animati da spirito di autenticità gli stakeholder si avvicineranno sempre di più e l'azienda intelligente sarà in grado di trasformare questa "intimità" in cooperazione. L'interazione dovrebbe essere sincera e trasparente, così da richiamare interesse dei vari pubblici e non ottenere l'effetto opposto.

I social media richiedono pazienza e una mentalità aperta. Sørensen e Peitersen nel loro paper (23) ci ricordano che *"i Social Media sono spesso fertili come una foresta pluviale, ma non sono funzionali come una piantagione"*. Per ottenere un risultato, i rappresentanti delle aziende si devono impegnare in prima persona con tutte le risorse necessarie per garantire lo sviluppo di un dialogo bidirezionale.

I social network creano valore solo marginalmente se sono concepiti come "kinder garden" nei quali relegare gli utenti come fossero bambini da tenere impegnati in un gioco: il vero valore può essere creato solo attraverso il coinvolgimento biunivoco. Come suggeriva il noto giornalista e scrittore americano Paul Gillin, per dodici anni alla guida del colosso *Computer World*, che nel suo blog personale proponeva un vademecum per le imprese sul 2.0, *"siate aperti, onesti e trasparenti"* (24).

Date uno stile naturale alla cultura del dialogo della vostra azienda e ricordate che la trasparenza e l'apertura sono il più delle volte ricompensate con un coinvolgimento e una benevolenza ancora più grandi.

Permettere alle persone di farsi coinvolgere nella condotta di un'azienda non significa il caos: tra l'altro, se li invitate a darvi i loro commenti sulla vostra condotta, motivandoli perché siano orientati all'azione verso il miglioramento, più che spinti a una mera espressione di malcontento, e progettate modi di monitorare il feedback, otterrete sicuramente dei dati interessanti per il management.

3) disintermediazione

Poiché il Web 2.0 facilita la collaborazione diretta tra le aziende e gli stakeholder, il sollevare i problemi, la discussione delle priorità, la soluzione e l'implementazione d'iniziativa di CSR coinvolgeranno naturalmente gli stakeholder in modo dinamico e diretto. Di conseguenza, il ruolo dei rappresentanti formali degli stakeholder, quali le ONG, cambierà. Le ONG stanno perdendo terreno poiché non sanno trasmettere con efficacia il sentimento del pubblico sul web.

La blogosfera diffida notoriamente delle voci istituzionalizzate e poche ONG sono state abili a imparare le nuove modalità di comunicazione del web: secondo una recente indagine di *Edelman* (25), il 70% delle persone influenti sul tema CSR nella blogosfera sono individui, non istituzioni.

4) essere sotto controllo

Le tecnologie basate sul web rendono possibile il diretto coinvolgimento degli individui, attribuendogli il giusto credito per il loro aiuto. È probabile che abbiano competenze particolari, una presenza geografica dove operano i vostri partner o fornitori, o che semplicemente gli piaccia l'attenzione data da Voi ai vostri stakeholder, o ancora che siano in grado di aggiungere valore agli sforzi dell'azienda sul piano della CSR.

Avere stakeholder che vi mettono sotto pressione significa nient'altro che avere pubblici interessati alla vostra azienda, i quali facilmente vi spingeranno verso una situazione di più forte innovazione.

5) dal "controllo" all'innovazione condivisa

Sempre più aziende stanno lavorando per creare community di marca e, con il fiorire di comunità on-line, stanno emergendo studi di consulenza che si specializzano nell'assistere le aziende nella creazione di community. La community di un marchio è di gran lunga la più ardua da creare, ma è anche potenzialmente lo strumento in grado di ricompensarvi di più.

Creare una community significa offrire una piattaforma ai vostri stakeholder dove possano discutere, condividere, imparare, incontrare persone dalle idee affini e – forse – aiutare l'azienda.

Tutto grazie a valori, interessi, e obiettivi condivisi e alla possibilità di guadagnare reputazione sociale con i loro contributi. Secondo Sorensen (26), far crescere una community vivace dipende dal suo reale valore per i membri, oltre che da un design attento, da pazienza, tolleranza e da un po' di fortuna. Ma se siete abili, la ricompensa consisterà in una schiera dei cosiddetti "evangelisti", i più attivi tra i sostenitori del vostro marchio, disponibili realmente a battersi per difenderlo.

Le community richiedono impegno, pazienza e sincerità. I consulenti possono aiutarvi a progettarle e a farle partire, ma farle crescere dipende dal vero coinvolgimento da parte dell'azienda. Il Crowdsourcing rappresenta poi un'ulteriore evoluzione di una community di marca.

Fare Crowdsourcing – abbiamo citato Ducati, che è una best-in-class sotto questo profilo – significa affidare ogni sfida di innovazione ai milioni di utenti sul web che insieme creano

un'enorme banca dati di competenze e conoscenze al servizio gratuito dell'azienda. Perché non applicare questo strumento anche alla CSR?

Per farlo, occorre dare credito agli stakeholder, che creano valore attraverso il loro incoraggiamento e le loro idee; strutturando meccanismi di gestione della reputazione sociale, che permettano un resoconto quantitativo e/o qualitativo dei loro contributi, lasciando che gli altri stakeholder giudichino quelli che criticano senza fini costruttivi attraverso un meccanismo di filtro sociale.

Filtri come la valutazione a punti dei post e la segnalazione delle prese di posizione inappropriate. Tutti questi parametri evidenziano la difficoltà di creare community frequentate, ma è anche vero che esse una volta avviate, e con un'erogazione costante di contenuti interessanti, si autogestiscono in modo efficace.

6) dai Blog aziendali a Facebook, e ritorno

I Blog sono il social media aziendale probabilmente più noto e vengono usati da anni in aziende innovative per instaurare un dialogo continuo con i vari pubblici. Un blog – neologismo diventato di uso comune, che contrae le due parole “web & log” – è una piattaforma semplice per pubblicare opinioni e punti di vista dell'azienda o più tipicamente personali dell'amministratore delegato o del presidente, commentati poi liberamente dagli utenti. Persino aziende contestate per la loro sostenibilità relativamente scarsa come McDonald si sono cimentati in blog aziendali sulla CSR ambiziosi ed effettivamente di successo (27) .

Di fatto l'importanza dei blog è venuta a mancare in misura direttamente proporzionale all'affermazione di Facebook come piattaforma di pubblicazione di contenuti personali (foto, video, emozioni, esperienze, etc.). Facebook di fatto sostituisce egregiamente un blog e inoltre è a costo zero. L'unica criticità, di solito sottovalutata nel rapporto tra blog e Facebook, è che un blog vi permette di creare un data-base di utenti, mentre Facebook non rilascia mai le e-mail degli utenti che si aggiungono al vostro profilo: di fatto voi create contenuti di successo per permettere a Facebook di incrementare il suo data-base.

7) autenticità e trasparenza

Essere fedeli a se stessi qualsiasi cosa si faccia, assicurandosi di allineare le azioni ai valori. Basare le strategie su valori veri: non su quelli presunti e generici del vostro settore, né su quelli dei vostri concorrenti e neppure su quelli dei vostri stakeholder più influenti.

8) Google e il reputation management

In un mondo iper-connesso, i motori di ricerca come Google sono i gestori più importanti della reputazione, premiando o punendo i comportamenti con un sistema di posizionamento che influenza le future ricerche sull'azienda, e quindi anche la reputazione dei prodotti/servizi.

Il reputation management è una gamma di servizi creati con lo scopo di misurare e gestire l'opinione pubblica sulle imprese: è usata dagli investitori per sondare i patrimoni intangibili delle aziende, quali la previsione della loro performance finanziaria, o per valutare la percezione

pubblica dei politici nei periodi elettorali, o semplicemente dagli individui e dalle PMI per verificare le credenziali commerciali delle altre aziende o individui.

Il Reputation Management della CSR 2.0 implica la ricezione dei commenti in modo aperto e il coinvolgimento degli stakeholder verso il miglioramento della percezione che pubblicamente si ha di quell'azienda. Una tale pubblicità trasparente dell'indice reputazionale rappresenta un'apparente vulnerabilità, ma in realtà è un "termometro" che stimola a fare sempre meglio: essere "sotto osservazione" è molto salutare per i dipendenti e per le performance aziendali.

9) indice reputazionale *Glocal* (28)

Con l'avvento di tecnologie innovative e l'affermarsi della portata globale di Internet, l'impatto locale si fa globale: ciò che viene considerato localmente come un comportamento non etico può danneggiare il marchio su scala globale. Molti casi dimostrano che un problema inizia localmente e poi – proprio grazie al web 2.0 – si espande globalmente: la multinazionale delle medicine naturali *Boiron* è incappata in un problema del genere nei primi giorni di agosto 2011 quando, per intervenire contro due articoli che criticavano un suo prodotto anti-influenzale su un blog frequentato da poche centinaia di lettori, ha fatto inviare una lettera di diffida legale in cui chiedeva non solo la rimozione degli articoli critici, ma anche l'eventuale chiusura del blog.

Gli articoli erano obiettivamente diffamanti oltre ogni limite, ma l'approccio a quella issue si è rivelato controproducente: il blogger ha invocato la libertà d'informazione, erigendosi a paladino libertario del web e nel giro di 4 ore altri 37 blogger sono intervenuti per sostenerlo, ed è interessante notare che diversi di essi fossero normalmente a favore delle medicine biologiche. La sera del giorno dopo, oltre 600 tra blog e profili Facebook spendevano parole per nulla lusinghiere sull'azienda francese, la quale non ha in alcun modo risolto la crisi.

10) team-building

Una vera cultura basata sui valori nasce e si sviluppa attraverso il coinvolgimento dei dipendenti. Le loro azioni costruiscono alla base i valori dell'azienda: "vivere" quotidianamente in azienda quei valori è cruciale in un'era come questa in cui tutto è collegato e quindi, allinearsi a una cultura in cui le performance sono fondate sui valori, è fondamentale.

I nuovi strumenti del web 2.0 rendono più facile e significativamente più economico coinvolgere tutti i dipendenti nello sviluppo dei valori, nella condivisione di punti di vista e nel trasformare poi i valori in azioni concrete, applicate nella vita d'ufficio tutti i giorni.

11) andare oltre gli standard di legge

Standard fissi, soffocanti, codici di condotta istituzionali e statuti sono fuori dai ritmi di oggi. In un momento in cui le persone diventano sempre più consapevoli e influenti desiderano essere coinvolte e desiderano poter "fare la differenza". Sorensen ci ricorda che "le organizzazioni, che mostrano al mondo di fare semplicemente la loro parte adempiendo a standard condivisi, e non coinvolgono gli individui né gli fanno capire come siano ascoltati, che possano partecipare, o fare la differenza, sono destinate a restare al palo.

Le aziende devono essere proattive ed instaurare un dialogo strutturato di tipo pluralista con i propri pubblici, sia per comprendere problemi pressanti, che riguardano il loro specifico settore, sia per avere segnalazioni anticipate su problemi emergenti grazie a un confronto continuo con gli stakeholder” (29). Oggi, proprio grazie al web 2.0, è diventato impossibile prevedere in che modo un atto socialmente discutibile di un’azienda possa venire portato alla luce, indipendentemente da quanti standard, statuti e codici di condotta l’azienda abbia sottoscritto.

12) avere un approccio strategico alla CSR

Nel processo di cambiamento in corso, la CSR passerà da semplice strumento opzionale a strategia di base, a guida di tutte le aree del business. L’etica è costituita dalle qualità inter-personali che regolano l’empatia e il grado di affiliazione all’azienda da parte di un altro soggetto: tanto un essere umano quanto un’organizzazione.

L’etica non è qualcosa che si dimostra in uno o in una serie di progetti di CSR, ma è presente in tutto quello che un’azienda fa e che si può percepire. Le aziende che imparano a gestire e a incorporare processi di qualità etica nelle loro operazioni conquisteranno quote di mercato attraverso maggiore allineamento alla sensibilità di chi si rivolge a loro per acquistare oggetti e servizi al fine di migliorare i propri standard di vita.

13) la CSR governa le RP

Spesso, per la maggior parte degli addetti ai lavori, la CSR sembra sia intesa come “uno strumento – tra i tanti efficaci – per migliorare le relazioni pubbliche dell’azienda”. È appena utile ricordare che la CSR è in genere gestita da uomini di comunicazione o di marketing, sia all’interno dell’azienda che nel mondo della consulenza. Gli interventi di CSR rispondono, infatti, molto spesso alla domanda: “Come possiamo fare per migliorare la nostra brand-awareness?” oppure “Come possiamo ottenere una più incisiva presenza sui media” o ancora “Come possiamo vendere di più?”.

Oggi, sono poche le imprese che possono vantare una chiara percezione del loro ruolo sociale come parte di una rete neurale complessa. Se le relazioni pubbliche si occupano di migliorare la percezione che dell’azienda hanno tutta una serie di pubblici influenti per essa, la CSR muove i suoi passi ancora più a monte, codificando quali sono questi pubblici, quali sono le loro aspettative, che influenza può e dovrebbe avere – o non avere – l’azienda su di essi; anche come il comportamento dell’azienda può modificare il comportamento degli stakeholder dei suoi stakeholder e soprattutto individuare il DNA dell’azienda in rapporto a tutti gli altri player. Un’azione di RP prevede sempre una mappatura dei pubblici d’interesse, al fine di comprendere dove concentrare le risorse disponibili.

Una strategia di CSR ha nella mappatura della posizione dell’azienda rispetto ai suoi stakeholder il primo ed irrinunciabile passaggio. Le RP hanno un approccio sempre pragmatico: esaminare la situazione, identificare le criticità, elaborare una strategia, attuarla, migliorare la reputazione dell’azienda e la sua capacità di controllare l’area del proprio business ed esserne protagonista.

Quando sono più evolute, le RP muovono dalla considerazione che è può essere funzionale prevedere scenari e prepararsi a fronteggiarli efficacemente, piuttosto che subirli ed intervenire per risolvere delle emergenze.

In tal caso le RP prendono le sembianze del crisis-management e si servono delle tecniche proprie di quella disciplina. Ma anche il crisis-management (e la crisis-communication) sono da intendersi come strumenti della CSR. In sintesi, la CSR utilizza queste metodologie d'indagine, programmazione e azione allo scopo di tutelare i rapporti con tutti gli stakeholder.

14) capacità di predizione delle crisi

Per "crisi" s'intende *"una situazione operativa che – se non affrontata adeguatamente e risolta – potrebbe avere conseguenze negative sui rapporti con uno o più stakeholder e sulla business continuity"*. ogni circostanza che dovesse ricadere sotto la definizione di "crisi" ha come caratteristica l'insorgere di timori diffusi, sia tra l'opinione pubblica sia tra i pubblici interessati e interessanti per l'azienda. Una crisi genera comprensibilmente paure fra gli interlocutori chiave dell'azienda siano essi dipendenti, clienti, consumatori o fornitori e genera contemporaneamente paure fra i dirigenti dell'organizzazione.

Se l'azienda si lasciasse paralizzare dalle paure dei propri dirigenti, o dovesse rispondere lentamente e in modo improprio, allora le paure degli interlocutori avranno il sopravvento, s'innescerà una spirale devastante di eventi e, alla fine, le peggiori paure dei dirigenti saranno superate dalla realtà degli eventi.

Se come organizzazione si sapranno invece accantonare le paure – spesso inesprese – dei quadri direttivi, affrontando al meglio la situazione, si uscirà più forti dalla prova, con relazioni più salde e con maggiore credibilità. L'ideogramma cinese che rappresenta la parola "crisi" curiosamente è lo stesso che rappresenta la parola "opportunità".

La capacità manifestata dal management nell'affrontare la crisi si rivela premiante anche nei riguardi degli azionisti e dei mercati finanziari ed è quindi indiscutibilmente a maggior tutela di tutti gli stakeholder dell'azienda, in un'ottica di piena responsabilità nei loro confronti. In questo contesto diventa essenziale l'istituzione di una "crisis room" aziendale, che includa tutti gli strumenti logistici, comunicativi e finanziari necessari ad affrontare la maggior quantità di scenari critici potenziali.

La letteratura di settore dimostra come un'azienda che si doti di corretti strumenti di gestione di crisi potenziali sia più immune di altre al verificarsi di crisi vere: un management formato in questa direzione sarà in grado di cogliere meglio i prodromi di possibili situazioni critiche e risolverle prima che si manifestino.

15) la CSR come espressione dell'identità aziendale: una nuova mappa degli stakeholder

La CSR non è *"un qualcosa che si fa per"*. La CSR è l'azienda, e l'azienda è la propria CSR. Non prestare attenzione alle proprie politiche di CSR, non indagare la propria identità, non cercare di comprendere come essa condiziona il rapporto con i pubblici influenti, non interrogarsi sul ruolo

che l'azienda inevitabilmente ricopre – che ne abbia percezione o meno – all'interno della società, significa non governare – e quindi subire – delle dinamiche che interagiscono con l'azienda.

Non mettere in campo risorse per comprendere i confini di questo spazio, occuparlo e presidiarlo costantemente, significa prima o poi subire passivamente interazioni tanto forti da disorientare a lungo andare l'azienda stessa ed il suo management.

Il neurone che cresce in maniera disarmonica, slegato dall'insieme al quale appartiene, diventa cancro, e il cancro può uccidere. Partendo da questi presupposti, l'organizzazione è diventata una "texture" di fondo sulla quale sono disegnati gli stakeholder, rappresentazione questa che evidenzia ancor meglio la "coincidenza" tra l'azienda stessa ed i suoi pubblici. Si è costituita così una nuova mappatura che dispone la rete degli stakeholder su un grafico cartesiano a quadranti, in grado di misurare con maggiore efficacia rispetto alle mappe tradizionali il grado di "influenza", di interconnessione e di crisi potenziale dell'azienda con riguardo a ognuno dei suoi pubblici.

Pur tuttavia, i dati necessari per posizionare correttamente gli stakeholder sul grafico derivavano ancora dalla restituzione di una articolata azione di audit interno, il più possibile personalizzato, nell'ambito di precisi standard di riferimento. Standard che consentono anche la comparazione tra imprese sulle *performance* che concorrono allo sviluppo sostenibile.

La metodologia della mappa cartesiana a quadranti viene applicata con lo scopo di fornire strumenti per valutare il grado di *stakeholder* engagement tra l'azienda e i suoi pubblici e permette d'inserire correttamente questi ultimi sulla mappa mediante un sistema di checklist e di attribuzione di "punteggi" che non elide l'apporto dell'osservazione professionale del consulente, ma anzi la valorizza, equilibrandola con dati oggettivi derivanti dalla contemperazione dei risultati dell'audit con la percezione che l'azienda ha di sé e che gli stakeholder a loro volta hanno dell'azienda.

Una successiva evoluzione di questo metodo è il progetto *Web-Cam* per la rendicontazione integrata in tempo reale 365 giorni all'anno (33). Focus del nostro lavoro complessivo e che verrà approfondito in seguito.

Bibliografia essenziale:

- (1) Federazione Relazioni Pubbliche Italiana (www.ferpi.it)
- (2) E' uno dei più noti consulenti di settore a livello internazionale, Past President e Fondatore della Global Alliance for Public Relations and Communication Management, Past President Ferpi, Docente di Public Affairs e di Global Relations and Intercultural Communication alla New York University, Docente di Relazioni Pubbliche alla LUMSA di Roma ed alla Facoltà di Sociologia dell'Università "La Sapienza", Docenti di Public Affairs alla "School of Government" della LUISS di Roma
- (3) *CSR 2.0*, di Mikkel H. Sørensen e Nicolai Peitersen, articolo pubblicato in lingua inglese nel 2007
- (4) *Corporate Social Opportunity! Steps to make Corporate social responsibility work for your business*, di David Grayson e Adrian Hodges, 2005
- (5) *Cosa non è CSR: appunti su una diversa dimensione della vita d'impresa in rapporto al mondo del no-profit*, di Luca Poma, febbraio 2005
- (6) Ketchum International, la ricerca ha coinvolto 3.000 tra top manager, politici e leader d'opinione, in 11 paesi
- (7) Ketchum, op. cit.
- (8) *Nuovi strumenti per la CSR: dalla tradizionale mappa degli stakeholder alla rete neurale complessa*, di Luca Poma, Ferpi News, 2008
- (9) http://www.ferpi.it/ferpi/novita/notizie_ferpi/notizie_ferpi/strumenti-innovativi-per-la-mappatura-degli-stakeholder/notizia_ferpi/42422/11
- (10) Termine coniato nel 2004 dall'esperto in nuove tendenze ICT Tim O'Reilly
- (11) *CSR 2.0*, di Mikkel H. Sorensen e Nicolai Pietersen, 2007
- (12) Citazione tratta dalla lezione dal titolo *Crisi? Sì, grazie*, tenuta da Luca Poma presso l'Università Bocconi di Milano in data 01/12/2010 (Master in comunicazione d'impresa)
- (13) Per i non addetti ai lavori, un'adeguata definizione sintetica di stakeholder e della teoria della stakeholder value è quella pubblicata su <http://it.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>
- (14) Scaricabile nella versione originale da <http://www.cluetrain.com>, una traduzione in italiano è pubblicata sull'archivio della newsletter lucapoma.info, all'URL <http://archivio.lucapoma.info/docs/2011/03/Il-Cluetrain-Manifesto.pdf>
- (15) Citazione tratta da *Crisis 2.0*, di Luca Poma, Giampiero Vecchiato ed Enrico Finucci
- (16) Op. cit.
- (17) Una tra le più importanti agenzie pubblicitarie al mondo, fondata Londra nel 1970 dai fratelli Charles e Maurice
- (18) Op. cit.
- (19) *Deriving Value from Corporate Values*, The Aspen Institute (2005)
- (20) McKinsey Quarterly, no.2, 2006
- (21) *Dai mass-media ai Tailored-media: la blitzkrieg della comunicazione*, di Luca Poma, Ferpi News, settembre 2009
- (22) *White Space: comunicazione non convenzionale*, di Arianna Brioschi e Anna Uslenghi, Egea Editrice, 2009
- (23) Op. cit.
- (24) <http://gillin.com/blog/>
- (25) *Corporate Social Responsibility and sustainability in the blogosphere*, di Edelman & First, 2007
- (26) Op. cit.

(27) <http://csr.blogs.mcdonalds.com/>

(28) Inizialmente, il termine – fusione delle parole Globale e Locale – evidenziava la tendenza di un “ritorno” – in tutto il mondo – ai valori del territorio. Il lavoro di Slow Food sulla salvaguardia dei presidi del gusto (mangiare bene in tutto il mondo, riscoprendo i prodotti a chilometri zero) è molto “Glocal”. In quest’accezione, il termine è usato per evidenziare l’impatto “globale” che può avere una crisi reputazionale apparentemente “locale”: il web di fatto cancella le barriere fino a ieri esistenti ed erette da muri e da chilometri.

(29) Op. cit.

(30) *Impresa 2.0: una gerarchia delle fonti tra relazioni pubbliche e Corporate Social Responsibility* di Luca Poma, Ferpi News, 2010

(31) Vedete come esempio la mappa degli stakeholder pubblicata sul bilancio sociale di GUNA S.p.a., all’URL <http://www.guna.it/bilanciosociale2009>, pagg. 20 e seguenti

(32) Il metodo sul quale relaziono in questo articolo è stato oggetto della tesi di Master della SDA Bocconi “Gestione dell’impresa sociale, non-profit e cooperativa” (dicembre 2010), a firma della tesista Dott. sa Francesca Delpiano, che ha anche fattivamente contribuito in staff con Luca Yuri Toselli al perfezionamento del metodo stesso

(33) http://www.ferpi.it/ferpi/novita/notizie_rp/management/il-progetto-webcam-per-il-bilancio-sociale/notizia_rp/42937/8

(34) Op. cit.

(35) Questa pratica si chiama “Greenwashing”, ovvero darsi una “pennellata di verde” per sembrare ecologicamente più sostenibili

(36) Op. cit.

PARTE SECONDA

Cap. 2.1 - La dimensione di *charity* e filantropica

Prima di affrontare in questa seconda parte le aree della CSR, in ragione dei tipi di stakeolder con i quali le aziende maggiormente dialogano, si rende necessario presentare - seppure in breve - l'attività di *charity* che è possibile offrire un contributo innovativo alla ricerca sul tema della Responsabilità Sociale d'Impresa. Grazie, infatti, alla corretta interpretazione di questa concezione che si è in grado di valutare appieno la portata della CSR, allontanandosi definitivamente da quell'erronea visione che la classificava come semplice branca delle RP e della comunicazione o peggio ancora del marketing.

Nell'attività di filantropia, cioè di mera donazione, non vi è uno specifico interesse commerciale poiché quest'attività risulta più slegata dagli obiettivi commerciali. Nell'aspetto filantropico, infatti, non necessariamente colui che dona ottiene qualcosa in cambio.

L'attività filantropica si sviluppa in genere attraverso il canale delle fondazioni aziendali con le quali le imprese mantengono stretti legami e attraverso le quali l'impresa dona sia denaro sia beni. Il compito delle fondazioni è quello di raccogliere fondi al fine di finanziare progetti di utilità sociale. I conferimenti alla fondazione d'impresa vengono generalmente fatti dall'impresa fondatrice ma non è esclusa la possibilità che chiunque vi partecipi. Le donazioni possono essere fatte liberamente o secondo una strategia precisa; in genere la fondazione finanzia progetti specifici che sono stati in precedenza presentati e selezionati.

Per favorire le donazioni in Italia e aumentare la fiducia in queste attività è stato redatto, già nel 1999, dall'Istituto Italiano Donazione, un primo testo denominato "Carta della donazione" in cui vengono specificati i doveri dell'organizzazione non profit verso i donatori e destinatari della donazione.

La Carta afferma che le organizzazioni si assumono l'impegno di consolidare un contesto di fiducia e trasparenza nei confronti dei donatori e dei destinatari delle loro attività sociali, al fine di moltiplicare le opportunità di donazione in campo sociale.

Fiducia e trasparenza sono le parole chiave del documento in un contesto in cui l'attività di rendicontazione assume un'importanza fondamentale. Anche nella Carta è infatti sottolineata la rilevanza dell'impegno delle organizzazioni a garantire ai donatori un'informazione precisa e trasparente.

Un'attenzione particolare viene dedicata ai donatori che sono titolari di diversi diritti: hanno diritto ad un uso delle risorse messe da loro a disposizione che sia finalizzato allo scopo per cui la donazione viene fatta, hanno diritto a trasparenza e completezza d'informazione sull'organizzazione e sull'iniziativa da sostenere e hanno poi diritto alla disponibilità dell'informazione avendo la possibilità di visionare il rendiconto annuale dell'organizzazione.

La Carta non trascura poi i destinatari delle donazioni che hanno diritto all'uso delle risorse messe a loro disposizione, alla trasparenza e completezza di informazione, alla partecipazione tramite la formulazione di suggerimenti per migliorare le attività dell'organizzazione e perseguire al meglio la missione, hanno poi ovviamente diritto al rispetto della loro persona, alla tutela dei dati personali e alla garanzia di indipendenza e non discriminazione.

Le organizzazioni che aderiscono alla Carta si assumono così diverse responsabilità tra cui rendere pubblica la loro missione, quella, cioè, di concorrere al benessere sociale della collettività e dei singoli, operare con efficacia, efficienza, equità, imparzialità, indipendenza e trasparenza impegnandosi a rendere conto a donatori ed ai destinatari delle proprie attività sociali, evidenziando la relazione tra le finalità annunciate e l'utilizzo effettivo dei fondi raccolti.

Le attività di filantropia sono una parte della tante responsabilità che un'impresa dovrebbe esercitare e, per ricordare Carroll, in particolare si riferiscono alle responsabilità discrezionali: essere un buon cittadino presuppone che l'impresa, pur in maniera discontinua e secondo le modalità che essa ritiene più consone, restituisca alla società parte della ricchezza prodotta. Esempi di attività di questo tipo sono proprio le donazioni, la promozione del benessere sociale e la partecipazione a programmi caritatevoli.

L'azione di *charity* e filantropica, dunque, nel quadro dell'attività di CSR delle imprese, si considera rivolta in massima parte alla dimensione esterna: si estende cioè di là del perimetro dell'impresa, integrando la comunità locale e coinvolge, oltre ai lavoratori dipendenti e agli azionisti, un ampio ventaglio di parti interessate: partner commerciali e fornitori, clienti, poteri pubblici e ONG che rappresentano la comunità locale e l'ambiente.

In un mondo caratterizzato da investimenti multinazionali e da catene produttive globali, la responsabilità sociale delle imprese deve anche superare le frontiere europee. La rapidità della mondializzazione ha incoraggiato un dibattito sul ruolo e lo sviluppo di un sistema di governo a livello planetario: si può considerare che l'elaborazione di prassi volontarie nel settore della responsabilità sociale delle imprese possa arrecare un importante contributo.

Comunità locali

La responsabilità sociale delle imprese intanto ha riflessi sulla buona integrazione delle imprese nell'ambiente locale: e questo, sia a livello europeo sia a livello internazionale. Le imprese recano il loro contributo alla comunità, in particolare a quella locale, fornendo posti di lavoro, salari e prestazioni ed entrate fiscali. Inversamente, le imprese dipendono dalla buona salute, dalla stabilità e dalla prosperità delle comunità che le accolgono. A titolo di esempio, esse reclutano la maggior parte dei dipendenti sul mercato locale del lavoro e hanno quindi interesse diretto a che le qualifiche di cui hanno bisogno siano disponibili localmente. Inoltre, le PMI trovano anche la maggior parte dei loro clienti nel loro ambiente prossimo.

La reputazione di un'impresa a livello locale, la sua immagine non solo in qualità di datore di lavoro e produttore, ma anche di protagonista della vita locale, influiscono certamente sulla sua competitività.

Le imprese interagiscono inoltre con l'ambiente naturale locale. Alcune di esse possono contare su un ambiente pulito per la loro produzione o la loro offerta di servizi – libertà dell'aria, dell'acqua o assi stradali non congestionati. Può inoltre esistere un rapporto tra l'ambiente naturale locale e la capacità dell'impresa ad attrarre lavoratori nella regione in cui è radicata.

D'altro canto, le imprese possono anche essere all'origine di numerose attività inquinanti: rumore, luce, inquinamento dell'acqua, emissioni nell'aria, contaminazione dei suoli e tutti i problemi ecologici collegati al trasporto e all'eliminazione dei rifiuti. Le imprese più sensibili alla protezione dell'ambiente intervengono quindi spesso nell'educazione all'ecologia della loro comunità secondo un doppio approccio.

Numerose imprese si impegnano nella vita locale, in particolare proponendo formazioni professionali complementari, sostenendo le associazioni non a fini di lucro attive nella tutela dell'ambiente, reclutando tra gli esclusi, fornendo strutture di custodia dei figli dei dipendenti, stringendo partnership locali, sponsorizzando manifestazioni sportive o culturali locali o facendo donazioni ad opere di carità.

Lo sviluppo di relazioni positive con la comunità locale e pertanto l'accumulazione di capitale sociale sono particolarmente importanti per le imprese non locali. Le multinazionali fanno sempre più spesso ricorso a questo tipo di rapporti per sostenere l'integrazione di loro filiali nei vari mercati nei quali sono presenti. La familiarità delle imprese con gli attori locali, le tradizioni e i vantaggi dell'ambiente locale costituisce un patrimonio che esse possono capitalizzare.

Le istituzioni finanziarie possono svolgere un ruolo particolare a livello locale grazie ad investimenti diretti in progetti che vanno a vantaggio specifico di talune comunità o circoscrizioni, in particolare nelle zone sfavorite. Questo tipo di investimenti riveste in generale la forma di prestiti per progetti poco costosi di alloggi o di depositi presso banche di sviluppo locale, a tassi uguali o inferiori a quelli di mercato.

Analogamente, riconoscendo che un accesso universale ai servizi d'interesse economico generale a prezzi abbordabili è l'essenza del modello europeo di società, alcune imprese, quando tale

accesso non è garantito dalla legislazione, si sforzano di garantirlo nel quadro della loro responsabilità sociale, ad esempio per servizi bancari elementari.

Inoltre, la CES (Confederazione europea dei sindacati) e il CEEP (Centro europeo delle imprese a partecipazione pubblica e delle imprese di interesse economico generale) hanno presentato una proposta congiunta di Carta dei servizi d'interesse generale nel giugno 2000.

Partnership commerciali, fornitori e consumatori

Lavorando in stretta collaborazione con i partner commerciali, le imprese sono in grado di ridurre la complessità delle loro operazioni e i costi, aumentando la qualità.

La selezione dei fornitori non passa più unicamente attraverso una procedura concorrenziale di bandi di gara. Sono inoltre importanti i rapporti con il partner nell'ambito di alleanze e di imprese congiunte o con i titolari di franchising. A lungo termine, i rapporti intessuti possono tradursi in prezzi, clausole e aspettative equi, nonché in una garanzia di qualità e in prestazioni affidabili. Tuttavia, quando adottano prassi responsabili nel settore sociale e ambientale, le imprese devono fare in modo di rispettare le disposizioni del diritto comunitario e nazionale in materia di concorrenza.

Le grandi imprese hanno anche rapporti commerciali con piccole società in qualità di clienti, fornitori, subappaltatori o concorrenti. Le imprese dovrebbero essere consapevoli del fatto che la loro immagine in materia sociale può essere danneggiata dalle prassi dei loro partner e fornitori lungo tutta la catena produttiva. Gli effetti delle misure di responsabilità sociale di un'impresa non saranno limitate a quest'ultima, ma si rifletteranno anche sui partner economici.

È questo in particolare il caso delle grandi imprese che hanno portato all'esterno una parte della loro produzione o dei loro servizi e possono avere assunto un'ulteriore responsabilità sociale nei confronti dei loro fornitori e del personale di questi ultimi; inoltre, non bisogna dimenticare che a volte la salute economica dei fornitori dipende principalmente o totalmente da una sola grande impresa.

Alcune grandi imprese manifestano la propria responsabilità sociale promuovendo lo spirito imprenditoriale nella regione ospitante. Citiamo a titolo di esempio i programmi di assistenza nei confronti delle start up e delle PMI locali, o l'assistenza fornita alle piccole imprese per la redazione di relazioni sociali o per la diffusione delle loro attività in materia di responsabilità sociale.

Il *corporate venturing* costituisce un altro modo per le grandi imprese per agevolare la creazione di imprese innovative. Il *corporate venturing* significa che la grande impresa acquisisce una quota minoritaria nel capitale di una start up promettente e promuove il suo sviluppo. I vantaggi per i due partner sono molteplici: la grande impresa ha un migliore accesso agli sviluppi innovativi e la piccola impresa può ad esempio accedere più facilmente alle risorse finanziarie e al mercato.

Nel quadro della loro responsabilità sociale, ci si aspetta che le imprese siano in grado di fornire in modo efficace, e rispettando criteri etici, prodotti e servizi di cui i consumatori hanno bisogno e che desiderano. Le imprese che stringono rapporti durevoli con i clienti, concentrando l'insieme

della loro organizzazione sulla comprensione delle loro aspettative e fornendo loro una qualità, una sicurezza, un'affidabilità e un servizio superiori, genereranno probabilmente maggiori profitti.

L'applicazione del principio di una concezione uguale per tutti (vale a dire l'elaborazione di prodotti e servizi utilizzabili dal maggior numero possibile di persone, compresi i disabili) costituisce una delle più evidenti illustrazioni della responsabilità sociale delle imprese.

Cap. 2.2 - L'organigramma per stakeholder

Abbiamo visto che le imprese, in virtù del loro concetto di charity, gestiscono la loro responsabilità e i loro rapporti con le varie parti interessate in modo diverso a seconda delle specificità settoriali e culturali.

Quello che li accomuna è il fatto che esse tendono ad adottare una dichiarazione di principi, un codice di condotta o un manifesto che enuncia i loro obiettivi, i loro valori fondamentali e le loro responsabilità nei confronti delle parti interessate.

Tali valori devono successivamente tradursi in azioni di charity, filantropiche, all'interno e all'esterno dell'impresa, sia nelle sue strategie sia nelle decisioni quotidiane.

A tal fine, le imprese devono ad esempio aggiungere una dimensione sociale o ecologica ai loro programmi e bilanci, valutare le prestazioni in questi settori, creare "comitati consultivi solidali", realizzare audit sociali e ambientali e instaurare programmi di formazione continua.

Dal momento che i temi della responsabilità sociale divengono sempre più parte integrante della pianificazione strategica delle imprese e delle loro operazioni quotidiane, i dirigenti e i dipendenti devono basare le loro decisioni professionali su criteri diversi da quelli che sono stati tradizionalmente formati a prendere in considerazione.

Tuttavia, i modelli tradizionali di comportamento organizzativo, di gestione strategica e anche di etica dell'impresa non preparano sempre alla gestione della società in questo nuovo ambiente.

Il definitivo superamento della concezione dell'attività filantropica è chiaramente sostenuto da uno studio di ben cinque anni condotto da Luca Poma, uno dei maggiori esperti italiani di CSR, e dal suo staff.

Il risultato di queste ricerche e sperimentazioni è stato rendicontato in una ventina di articoli e saggi. Qui di seguito sono riportati, in estrema sintesi, i risultati di questa lunga e complessa ricerca:

- definitiva fuoriuscita della CSR dalla sua dimensione di “charity” e filantropica;
- l’inserimento degli “stakeholder degli stakeholder” tra i pubblici d’interesse, con una riflessione articolata sugli effetti creati dalle azioni del consulente sull’impresa e – a sua volta – dell’impresa verso tutti i suoi pubblici, ed ancora, di essi verso i loro pubblici, con una graduale estensione del concetto di “sostenibilità” del business ad una rete sociale molto più ampia di quella abitualmente fino ad oggi considerata;
- il tentativo di applicazione del concetto di “rete neurale” – e dei relativi meccanismi di funzionamento – alla mappa degli stakeholder, come diretta conseguenza della riflessione di cui al punto precedente;
- la “smaterializzazione” dell’azienda dalla mappa degli stakeholder: l’azienda diventa una “texture” di fondo che visivamente “include” tutti i suoi pubblici d’interesse, in un ideale – e, per quanto sostenibile, anche reale – sovrapposizione d’interessi;
- l’inserimento della mappa su un grafico cartesiano a quadranti, con un indice numerico appositamente elaborato, determinato dalla necessità di passare da un metodo di costruzione empirico ed approssimativo della mappa stessa ad un metodo il più possibile scientifico e verificabile (2).
Il grafico cartesiano a quadranti misura il grado di “influenza” o meno dell’azienda verso ogni pubblico, e di ogni pubblico – e di gruppi di pubblici – verso l’azienda stessa. In questa fase sono state incluse la predisposizione di una quindicina di checklist articolate, funzionali alla determinazione dell’esatta posizione di ogni stakeholder sulla mappa, nonché della sua rilevanza per l’azienda e dello stato di potenziale crisi nei rapporti con le organizzazioni rappresentate sul grafico;
- l’avvio di un più stretto processo di stakeholder engagement, con la pubblicazione on-line del bilancio sociale già nella sua prima bozza, così da permettere ad ogni stakeholder di contribuire alla definizione della versione definitiva dello stesso;
- la successiva strutturazione di un “cruscotto di indicatori” online, con la creazione del primo “bilancio sociale in tempo reale”: un salto in avanti in direzione di una totale disintermediazione tra l’azienda e i suoi pubblici, i quali possono consultare in diretta 365 giorni all’anno l’andamento di ogni indice di riferimento del bilancio sociale, dando contestualmente indicazioni migliorative e preziosi contributi alla definizione delle strategie aziendali;
- l’inserimento automatico del Crisis Management in ogni mandato afferente alla CSR, dal momento che la gestione della crisi potenziale non può prescindere dalle strategie di valorizzazione del dialogo con gli stakeholder e viceversa.

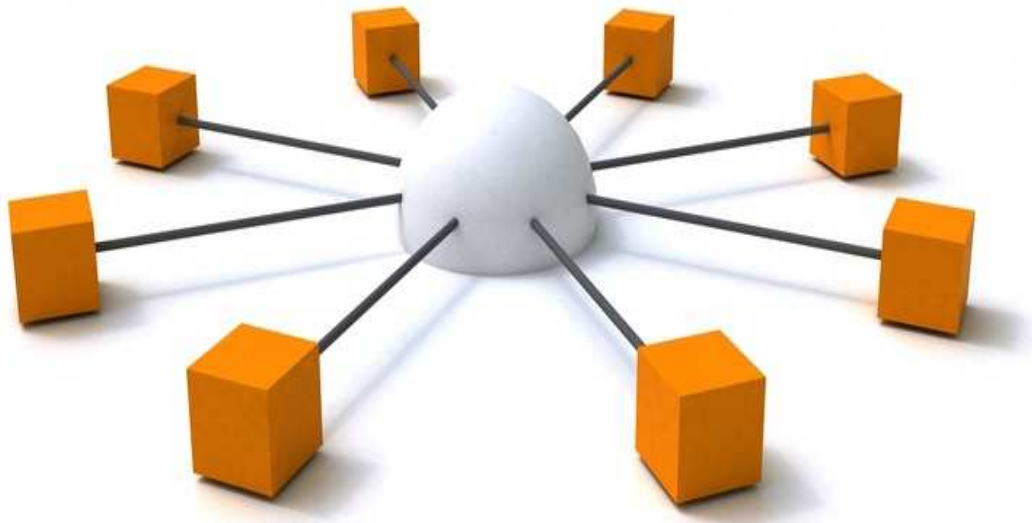


Fig. 5 – La mappa degli stakeolder: una rappresentazione grafica

Esemplare, in questo senso, la case history di Guna, un'azienda sorta quasi come una "garage company", nata nel magazzino sotto casa dall'intraprendenza di due coniugi, cresciuta a dismisura negli ultimi 30 anni, sia per dipendenti che per fatturato, con il risultato che il "sogno" che stava alla base della mission aziendale sempre più difficilmente riusciva a venire trasferito efficacemente dai fondatori e recepito adeguatamente dai quadri e dai collaboratori.

Il team coinvolgeva in questo compito impegnativo *Alberto Goffy*, un professionista indipendente e membro del team di Poma, in seguito coadiuvato anche da *Federico Fioretto* per la parte relativa alla miglior definizione delle griglie valoriali dell'impresa. Goffy aveva elaborato un efficace organigramma a otto divisioni, di tipo circolare, che permetteva di seguire passo per passo lo sviluppo di un nuovo prodotto, dalla sua ideazione all'industrializzazione all'acquisto da parte del cliente finale.

Ma i contorni del progetto, racconta lo stesso Poma, non erano chiari e definiti: la CSR figurava ancora come una "funzione" essa stessa, ancorché importante e in staff alla Presidenza, e questo non rifletteva per nulla la visione di quella che il team aveva ribattezzato *Human Social Responsibility*. Definizione che eleva la CSR a dimensione strategica ponendola come pertinente al DNA stesso dell'azienda e permeandola quindi per intero.

Il team, allora – grazie a una trasferta in centro America – immaginò un "organigramma per stakeholder", all'interno del quale inserire tutte le funzioni aziendali in ragione dei tipi di stakeholder con i quali l'azienda maggiormente dialogava: solo così sarebbe stato possibile comunicare realmente, all'interno come all'esterno, l'essenza di una "stakeholder company", educando inoltre il capitale umano a mettere al centro della propria attenzione i pubblici d'interesse dell'azienda – senza la piena soddisfazione dei quali non esiste impresa – e non solo i prodotti e i servizi da essa erogati.

Processo questo essenziale, poiché da molti manager la CSR è ancora vissuta come “qualcosa di bello e socialmente utile che l’azienda fa collateralmente e marginalmente rispetto al proprio core-business”, confondendo sistematicamente e in modo obsoleto una strategia di stakeholder engagement con qualcosa di “caritatevole”.

Sulla base quindi dell’organigramma “per prodotto”, originariamente immaginato da Goffy, presentava *Stefano Ferranti*, esperto di strategie web, ideò una *tag-cloud* di stakeholder. Il team poi identificò, per ogni dipendente dell’azienda, gli stakeholder di suo specifico riferimento, con i quali quotidianamente si relazionava, riportandoli accanto al suo nome sull’organigramma “per prodotto”.

La tag-cloud prese quindi forma, con i nomi degli stakeholder più spesso ricorrenti che assumevano man mano maggior rilievo. Consultando l’organigramma per prodotto e cliccando su un qualunque stakeholder evidenziato di fianco a un dipendente, o cliccando lo stesso stakeholder sulla tag-cloud, l’organigramma per prodotto si convertiva immediatamente sotto gli occhi dell’utente in un organigramma per stakeholder, ridistribuendo automaticamente tutti i dipendenti all’interno di una certa categoria di stakeholder, e viceversa, grazie a un software che collegava e incrociava i due data-base: quello dell’organigramma per prodotto e quello dell’organigramma per stakeholder.

Si era così compiuto un primo passo verso l’integrazione di saperi e competenze, incrociando il management e la riorganizzazione aziendale con la responsabilità sociale d’impresa, svincolata da un ambito squisitamente filantropico.

Cap. 2.3 - La nuova mappatura degli stakeholders

L'esigenza di misurare la CSR è sempre più sentita nel mondo delle RP nel tentativo di traghettare un concetto meramente empirico, verso un approccio più scientifico, sia la disciplina sia la metodologia professionale di chi se ne occupa quotidianamente per lavoro.

La base teorica del metodo fino a oggi più innovativo è contenuta nel saggio del 2008 - scritto da Luca Poma - "Nuovi strumenti per la CSR: dalla tradizionale mappa degli stakeholder alla rete neurale complessa", lavoro pubblicato in gennaio 2009 su Ferpi News (2).

Nel saggio, l'autore ipotizza l'applicazione dei principi della logica fuzzy (3), e dei meccanismi di funzionamento delle reti neurali artificiali, alla CSR e alla mappatura degli stakeholder, partendo dal presupposto che "tutti i pubblici sono stakeholder" e considerando gli effetti che ha il comportamento dell'azienda (che è parte di una rete neurale complessa) sugli "stakeholder degli stakeholder", troppo spesso trascurati.

Presupposti così sintetizzati:

- l'azienda è parte di una rete sociale molto più ampia di quanto normalmente si sospetti;
- le azioni dell'azienda verso i suoi stakeholder influenzano questa rete neurale ben oltre essi, sia dal punto di vista funzionale sia dal punto di vista identitario;
- tutti sono/siamo stakeholder, non esistono "influenti". E' solo un diverso grado d'interconnessione (in applicazione della logica a insiemi sfumati) che caratterizza i diversi pubblici, anche quelli meno di prossimità;
- da ciò ne deriva che l'azienda è responsabile nei confronti di tutti loro;
- l'azienda non HA degli stakeholder, bensì E' i propri stakeholder: nel senso che le due entità coincidono, così come gli interessi dell'azienda coincidono con gli interessi dei suoi stakeholder (a meno che uno degli elementi in causa non abdichi alla dimensione etica del proprio lavoro);

- non esiste una misura del “caos insostenibile”, bensì solo un grado di entropia relativo, che definisce “una misura della complessità dell’ordine nel quale volente o nolente dobbiamo imparare ad orientarci”;
- tanto più s’ignorano questi principi, tanto più ci si espone al rischio di una crisi. Una *crisis* è semplicemente il frutto di un basso grado d’interconnessione con uno stakeholder: diminuendo l’interazione diminuisce proporzionalmente il valore informativo dell’azione dello stakeholder stesso verso l’azienda e, quindi, il grado di controllo dell’azienda verso il “lavoro” – inteso nell’accezione che ne danno le scienze fisiche – interno al sistema disegnato dalla mappa degli stakeholder (5)

Partendo da questi presupposti, nella mappatura degli stakeholder elaborata da Luca Poma “sparisce” l’azienda, tradizionalmente raffigurata al centro della mappa stessa: l’organizzazione è diventata una “texture” di fondo, sulla quale sono a loro volta disegnati gli stakeholder, rappresentazione questa che evidenzia ancor meglio la “coincidenza” tra l’azienda stessa e i suoi pubblici.

Secondo questo metodo, le mappe degli stakeholder sono distribuite su un grafico cartesiano a quadranti (6), costruito per l’occasione, in grado di misurare con maggiore efficacia rispetto alle mappe tradizionali il grado di “influenza”, d’interconnessione e di crisi potenziale dell’azienda riguardo a ognuno dei suoi pubblici.

Pur tuttavia, i dati necessari per posizionare correttamente gli stakeholder sul grafico derivavano ancora dalla restituzione di una pur articolata azione di audit interno. Per ovviare al problema, venne elaborato uno strumento (7) capace di valutare, in modo più analitico, il grado e la tipologia della responsabilità sociale aziendale.

Il meccanismo definisce un quadro di riferimento univoco, il più possibile personalizzato, nell’ambito di precisi standard di riferimento, permettendo tra l’altro la comparazione tra imprese sulle *performance* che concorrono allo sviluppo sostenibile, come già hanno fatto in termini di classificazione dell’intero bilancio sociale le linee guida internazionali GRI.

Questo è un criterio *riproducibile* e permette di determinare il posizionamento degli *stakeholder* su di una mappa cartesiana a quadranti.

La metodologia viene applicata con lo scopo di fornire strumenti per valutare il grado di *stakeholder engagement* tra l’azienda ed i suoi pubblici e permette di inserire correttamente questi ultimi sulla mappa, mediante un sistema di attribuzione di “punteggi” che non elide l’apporto dell’osservazione professionale del consulente, ma anzi la valorizza, equilibrandola con dati oggettivi derivanti dalla contemperazione dei risultati dell’audit con la percezione che l’azienda ha di sé e che gli stakeholder a loro volta hanno dell’azienda.

Ecco gli elementi principali in cui si articola il metodo:

- *Form* da far compilare per avere una prima percezione dello stato dell’arte riguardo al CSR dell’azienda: si richiede di compilarlo per raccogliere le informazioni fondamentali atte a identificare la sensibilità e il grado di “alfabetizzazione” sulla CSR dell’azienda e il suo “kit” di strumenti di base necessari al buon fine di un progetto di CSR;

- Questionario di valutazione/checklist SH per SH: Il questionario è elaborato “ad hoc” per ogni categoria di *stakeholder*. A ogni domanda viene attribuito un punteggio compreso tra -2 e +2 che definisce il “livello di maturità” raggiunto dall’azienda rispetto alla materia d’analisi. Nell’assegnazione del punteggio si fa riferimento ai seguenti valori:

- 2 **assente**
- 1 **basso**
- 0 **medio**
- + 1 **alto**
- +2 **molto alto**

La compilazione verrà affidata:

- al **manager responsabile della funzione** alla quale fa riferimento la materia d’analisi (consulente esterno CSR o CSR manager interno);
- a un **gruppo rappresentativo di dipendenti/dirigenti** (è fondamentale la presenza di dipendenti legati alla funzione di cui sopra);
- a un **gruppo rappresentativo dello stakeholder** di riferimento o, in stretto subordine, dal **CSR manager/consulente esterno** nel caso in cui il coinvolgimento di un gruppo rappresentativo di *stakeholder* comportasse un impiego di risorse tale da porre a repentaglio la sostenibilità del progetto.

Per ogni *stakeholder* – o gruppo di stakeholder, laddove più *stakeholder* dovessero essere per praticità accorpati in un’unica categoria – è stata redatta un’articolata checklist suddivisa in tre sezioni (A, B, C) funzionali l’una all’altra (ognuna di esse verrà quindi compilata da tutte e 3 le categorie professionali poco sopra elencate):

- influenza dello stakeholder sull’azienda:** quanto lo stakeholder è percepito come importante dall’azienda/quanto al di là della percezione dell’azienda esso è comunque obiettivamente importante. E’ anche uno dei criteri di controllo per definire lo stato di potenziale crisi della specifica area;
- influenza dell’azienda sullo stakeholder:** azioni in essere verso lo stakeholder e quindi grado di coinvolgimento attuale dell’azienda nell’area dello stakeholder;
- stakeholder engagement:** relazioni biunivoche e strumenti di rendicontazione e dialogo.

La metodica permette di effettuare delle simulazioni, anche per inserire dei valori correttivi al fine di garantire risultati il più possibile affidabili.

I valori del campo (A) definiranno la posizione sull’asse delle ascisse (x) influenzati per il 50% da (C) come fattore correttivo.

La dimensione del rettangolo in cui sono riportati gli stakeholder sulla mappa – dimensione che rappresenta l’importanza/controllo sullo SH percepito dall’azienda – è definita dal valore di (A) influenzato per il 30% da (B) come fattore correttivo.

I valori del campo (B) indicheranno la posizione sull’asse delle ordinate (y).

I valori del campo (C) avranno un'influenza del 30% sull'asse delle ascisse, ma soprattutto determineranno la scala cromatica relativa al profilo di crisi potenziale – in rapporto allo stakeholder – così classificata:

COLORE VERDE: controllo, situazione favorevole e comunicazione costante;

COLORE GIALLO: soglia di attenzione, situazione da monitorare e/o dialogo da intensificare;

COLORE ROSSO: crisi potenziale e/o assenza di dialogo.

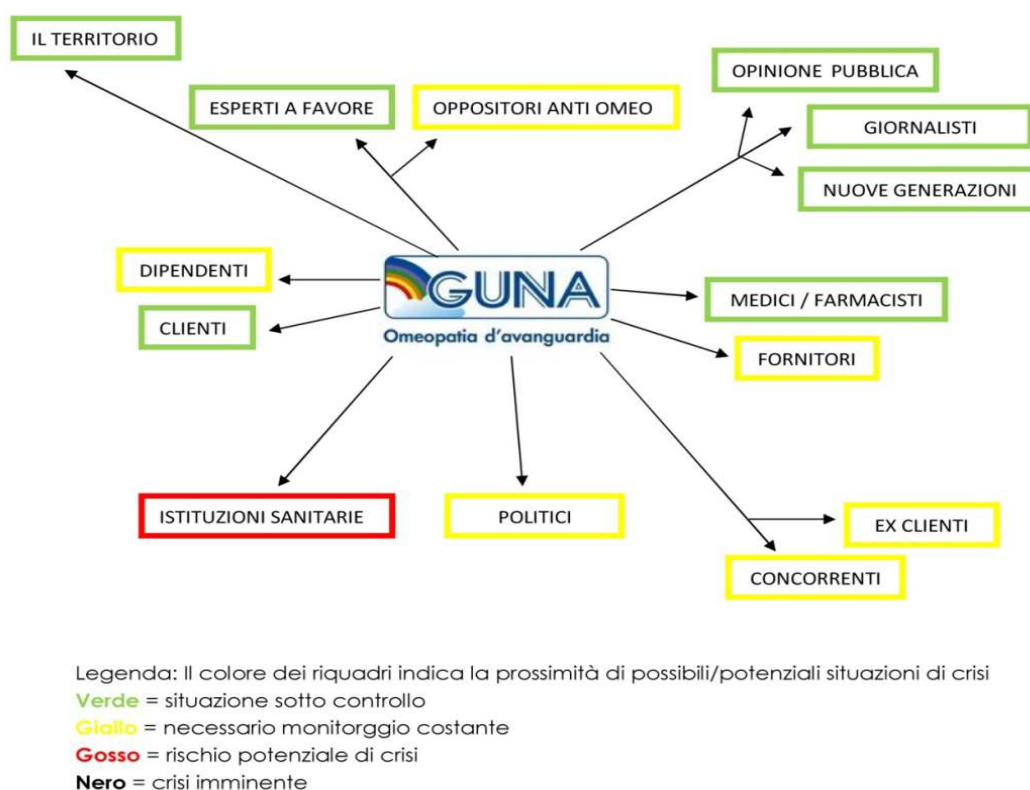


Fig. 6 - Esempio di mappa impostata secondo il nuovo criterio di posizionamento

Nella mappa proposta sono stata definita una prima serie di stakeholder per i quali è stata elaborata un'apposita checklist di domande (ovviamente diversa da SH a SH):

- 1) ambiente
- 2) dipendenti
- 3) fornitori
- 4) clienti
- 5) comunità sociale
- 6) opinione pubblica/giornalisti/media
- 7) comunità finanziaria/banche/investitori
- 8) enti regolatori/istituzioni
- 9) associazioni di categoria/competitors
- 10) territorio
- 11) intermediari/corrispondenti commerciali

E' di tutta evidenza che ogni mappa avrà caratteristiche peculiari e pubblici differenti da azienda ad azienda; di qui la necessità di elaborare sempre nuove checklist, andando a costruire un bagaglio di conoscenza e competenze, che si arricchiranno di volta in volta, e che si potranno utilizzare all'occorrenza.

I risultati ottenuti per ognuna delle categorie sopraindicate, grazie alla compilazione delle checklist, (management, dipendenti, stakeholder/CSR manager/consulente esterno), stakeholder per stakeholder, saranno elaborati secondo criteri di media aritmetica e in un primo momento permetteranno di costatare lo **scostamento tra la percezione di ognuna delle tre categorie** prese in considerazione rispetto ai rapporti sussistenti con un dato pubblico dell'azienda.

Un eventuale scostamento tra i risultati forniti da una categoria, superiore al 30% rispetto ad un'altra, sarà valutato come indice di criticità, che dovrà essere esaminato e che concorrerà alla definizione di stato potenziale di crisi verso lo stakeholder.

Una volta definito il posizionamento degli stakeholder in virtù della percezione globale delle tre categorie, l'azienda, su questa base - e seguendo le indicazioni del United Nations Environment Program (5) – potrà identificarsi consapevolmente in una delle seguenti fasi di sviluppo:

- a. **nessun coinvolgimento;**
- b. **esplorativo:** coinvolgimento ad hoc degli stakeholder nel momento in cui si presentano opportunità o sfide;
- c. **sviluppatore:** buona qualità dei processi di coinvolgimento con alcune idee per disegnarli sui bisogni degli stakeholder: tuttavia, poiché i sistemi di management sono discontinui, non è chiaro l'impatto dei coinvolgimenti sugli attuali processi decisionali e non sono chiaramente stabiliti gli obiettivi di performance nell'affrontare le tematiche;
- d. **integrato:** elevata qualità dei processi di coinvolgimento, che sono inseriti in quelli operativi di decision making e integrati nei processi di gestione dell'impresa: il coinvolgimento è sistematizzato al fine di assicurare che le tematiche siano affrontate adeguatamente;
- e. **strategico:** elevata qualità del coinvolgimento integrato nei processi di management e governance, legati alla strategia d'impresa: i temi sono affrontati in profondità, spesso avendo come obiettivo un cambiamento di tutto il sistema, sia a livello locale sia a livello globale.

La mappa a questo punto sarà messa a confronto con quella **“OBIETTIVO”** definita dalla direzione/proprietà, la quale disporrà così di un nuovo strumento per allineare la propria strategia aziendale alle aspettative dei propri stakeholder interni ed esterni grazie all'adozione di risposte adeguate alle esigenze emerse durante il processo di audit e mappatura.

Bibliografia essenziale:

(2) http://www.ferpi.it/ferpi/novita/notizie_rp/management/nuovi-strumenti-per-la-csr/notizia_rp/39019/8

(3) Si tratta di un approccio alla logica in cui si può attribuire a ciascuna proposizione un grado di “verità variabile” compreso tra un valore 0 ed un valore 1. Più semplicemente, la logica fuzzy mette in discussione e modifica il concetto di logica binaria, secondo il quale i predicati possono assumere solamente due stati: vero e falso.

Quest’intuizione, utilissima per spiegare molti fenomeni moderni, era stata tratteggiata già prima da ricercatori del calibro di Bertrand Russel e Albert Einstein, ma fu codificata in modo articolato per la prima volta negli anni ‘60 dal Prof. Lotfi Zadeh, dell’Università di Berkeley.

Quando parliamo di grado di verità o valore di appartenenza, intendiamo dire – disorientando un po’ le nostre mentalità cartesiane, formate dal concetto “o è vero o è falso, o è bianco o è nero” – che una certa proprietà oltre che essere vera (cioè con valore 1) o falsa (cioè con valore 0) - come prevede la logica classica - può anche essere contraddistinta da valori intermedi: vero è che “o si è vivi o si è morti” (valore 1 o valore 0), ma altrettanto vero è che – in logica fuzzy – si può assegnare ad un neonato valore 1, ad un ragazzo appena maggiorenne valore 0,8 e a un anziano pensionato settantenne valore 0,15.

Detta così può apparire banale, ma la codificazione di questa riflessione sotto forma di algoritmi matematici avviò una vera e propria rivoluzione nel mondo della logica moderna, fino a prima retta da valutazioni logiche di tipo Aristotelico.

(4) Questo concetto è sviluppato nel saggio “Teoria dell’entropia: comunicazione di crisi e rapporti con la CSR”, pubblicato su Ferpi News in gennaio 2011, e ribadisce quindi il rapporto di “dipendenza” che lega il Crisis Management e la Crisis Communication alla CSR.

(5) La classificazione delle fasi di sviluppo è tratta da “Fasi dell’apprendimento conoscitivo – Manuale dello stakeholder Engagement” – Vol.2, Accountability – United Nations Environment Program, Stakeholder Research Associates (2005).

La licenza prevede la possibilità di utilizzare liberamente il corpo di conoscenze “protetto” senza necessità di alcuna preventiva autorizzazione, con l’unico obbligo di citarne sempre la fonte originaria, e arricchendolo ulteriormente in un’ottica di sapere condiviso.

Cap. 2.4 - Dal *soft computing* alla rete neurale complessa

Introduzione

E' ormai consapevolezza diffusa che le aziende – complice anche un accesso più diretto all'informazione da parte degli utenti - sono fortemente interconnesse all'ambiente che le circondano, ben più che rispetto al passato, o perlomeno esse sono maggiormente coscienti di questo loro ruolo, e quindi investite di nuove responsabilità che non possono ignorare, se non a rischio di essere relegate ai margini del quadro competitivo.

A tal proposito, tempo fa sul mio sito internet scrivevo: "Il Premio Nobel Milton Friedman dichiarò negli anni '80 che l'unica azione "socialmente responsabile" a carico di un'azienda sarebbe stata pagare le tasse. Il tempo ha mutato profondamente questo concetto ed oggi la globalizzazione ha generato nuove preoccupazioni ed aspettative nei consumatori, nelle comunità, nelle autorità pubbliche, negli investitori.

Questo è vero per la grande multinazionale, come per il piccolo stabilimento: le aziende sono fortemente radicate e connesse con il territorio dove operano e con la società in generale, spesso molto più di quanto l'imprenditore stesso riesca a percepire.

Dobbiamo ora riflettere sulle attuali modalità di "mappatura" di una rete di stakeholders, i pubblici interessanti ed interessati per un'azienda, per un'istituzione, e - perché no – per un individuo (avete mai provato a disegnare la vostra 'personale' rete di stakeholders, le persone, i gruppi, le entità dalle quali dipendete come persone fisiche, sforzandovi di capire cosa state facendo per loro e cosa loro fanno – o non fanno - per voi?).

Tradizionalmente, l'azienda è rappresentata al centro del foglio: intorno ad essa, collegati da una linea ciascuno, vi sono i vari portatori d'interesse. Questa modalità di rappresentazione va ben oltre l'aspetto meramente grafico e finisce per coinvolgere nel profondo l'aspetto filosofico di

questa materia: il modo con il quale percepiamo il nostro ruolo ed intendiamo rapportarci – nel senso più ampio del termine - a ciò che ci circonda. Per comprendere il perché, dobbiamo prima approfondire alcuni aspetti legati alla storia della logica.

Le “contraddizioni” di Aristotele

Agli inizi degli Anni '60, all'Università di Berkeley, Lotfi Zadeh, un professore molto noto per i suoi contributi alla teoria dei sistemi, si convinse che le tecniche tradizionali di analisi di tale teoria erano così schematiche e “precise” da risultare inadeguate a descrivere molti dei problemi tipici di quell'epoca di forte rinnovamento. In quegli anni, in molti settori dominava ancora il “principio di non contraddizione”, proprio della logica Aristotelica.

In logica classica, il principio di non contraddizione afferma l'incongruenza di ogni affermazione la quale implichi che una certa proposizione “A” e la sua negazione – diciamo la proposizione “non-A” - sono allo stesso tempo entrambe vere.

Aristotele infatti diceva che "... non è lecito affermare che qualcosa sia e non sia nello stesso modo ed allo stesso tempo ...". Quel che è certo - secondo la logica Aristotelica - è che le due cose non possono coesistere nello stesso modo e allo stesso tempo. Ciò è in linea anche con il comune buon senso, perché se fosse possibile quanto sopra, sarebbe vero tutto ed il contrario di tutto.

Un sistema logico dove sia considerato valido il principio di non contraddizione, e dove nel frattempo sia anche presente una contraddizione - sia completamente vera un'affermazione ed anche una sua negazione - è un sistema in realtà privo di logica e di struttura, poiché tutte le affermazioni sono vere, comprese le loro negazioni: quindi non può essere interessante, poiché non comunica alcuna informazione “certa”.

Dal punto di vista pratico, ne è derivato un approccio deterministico basato sulla logica binaria, approccio che è stato la regola per secoli, il quale prevede che impostando dati esatti e programmando rigidamente un processo, i risultati derivanti non potranno che essere precisi.

Tuttavia, il Prof. Zadeh – e altri poco prima di lui, come il Prof. Lukasiewicz – elaborò una nuova teoria, che alcuni percepirono inizialmente in contraddizione con la logica aristotelica - e ne nacquero accese discussioni accademiche - ma che invece si rivelò essere, come vedremo, una sua evoluzione dettata dallo sviluppo dei tempi e del pensiero: la logica “a infiniti valori di verità”, basata sul concetto di “insiemi sfumati”, anche conosciuta come “logica *fuzzy*” (da indeterminato, *sfumato*, sfocato ...).

Si tratta di un approccio alla logica in cui si può attribuire a ciascuna proposizione un grado di “verità variabile” compreso tra un valore 0 ed un valore 1. Quest'intuizione, utilissima per spiegare molti fenomeni moderni, era stata tratteggiata già prima da ricercatori del calibro di Bertrand Russel e Albert Einstein, ma venne codificata in modo articolato per la prima volta dal Prof. Zadeh.

Quando parliamo di grado di verità o valore di appartenenza intendiamo dire - disorientando un po' le nostre mentalità cartesiane, pregnate dal concetto “o è vero o è falso, o è bianco o è nero” - che una certa proprietà oltre che essere vera (cioè con valore 1) o falsa (cioè con valore 0) come prevede la logica classica, può anche essere contraddistinta da valori intermedi: vero è che “o si è

vivi o si è morti” (valore 1 o valore 0) ma altrettanto vero è che – in logica fuzzy - si può assegnare ad un neonato valore 1, ad un ragazzo appena maggiorenne valore 0,8, ed a un anziano pensionato settantenne valore 0,15.

Detta così può apparire banale, ma la codificazione di questa riflessione sotto forma di algoritmi matematici avviò – come vedremo - una vera e propria rivoluzione nel mondo della logica moderna.

Vero o falso: paradossi e “sfumature”

Qualcuno ha azzardato paragoni tra la logica fuzzy e la teoria delle probabilità, ma quest’ultima descrive eventi casuali bivalenti, che si verificano oppure no, senza valori intermedi. Per capire la differenza tra logica fuzzy e teoria della probabilità, richiamiamo questo esempio, “pescato” dal web: un lotto di 100 bottiglie d’acqua ne contiene 5 di veleno. Diremo allora che la probabilità di prendere una bottiglia d’acqua potabile è 0,95.

Tuttavia una volta presa una bottiglia, o è potabile, o non lo è: le probabilità collassano a 0 od 1, mentre i valori fuzzy possono variare da 0 ad 1 (come le probabilità) ma - diversamente da queste - descrivono eventi che si possono verificare “in una certa misura”, secondo un certo “grado di appartenenza” ad un dato insieme.

A metà anni '90 il Prof. Zadeh diceva: "In senso ampio, il termine *logica fuzzy* è sinonimo di *teoria degli insiemi fuzzy*: una teoria di classi con contorni indistinti". La teoria degli insiemi fuzzy costituisce un'estensione della teoria classica degli insiemi poiché per essa non valgono i principi aristotelici di non contraddizione, che prevedono che - dati due insiemi A e non-A (per esempio menzogna e verità) – ogni elemento appartenente all'insieme A non può contemporaneamente appartenere anche all'insieme non-A. In altri termini, secondo la logica classica – fatti in ipotesi due soli insiemi - se un qualunque elemento non appartiene all'insieme A, esso necessariamente deve appartenere al suo complemento, l'insieme non-A.

Tali principi logici conferiscono un carattere di rigida bivalenza all'intera costruzione aristotelica, caratteristica che ritroviamo sostanzialmente immutata sino alla prima metà del XX secolo, quando il concetto di insiemi sfumati proprio della logica fuzzy ha permesso di dissolvere la lunga serie di paradossi cui la bivalenza della logica classica aveva dato luogo, e che essa non aveva mai chiarito.

Il più antico e celebre di tali paradossi è quello noto come “paradosso del mentitore” ed è attribuito a Ebulide di Mileto, il quale nel IV secolo avanti Cristo diceva: "Il cretese Epimenide afferma che i cretesi sono bugiardi". Si noti che, a rigor di logica classica, se è vero che i cretesi sono bugiardi – quindi anche Epimenide – la sua affermazione è falsa, quindi i cretesi sono sinceri, quindi anche lui è sincero, quindi i cretesi sono bugiardi, e via discorrendo senza soluzione.

Semplificando all’essenziale, potremmo affermare seguendo la stessa struttura paradossale: “questa frase è falsa” e così mandare in corto circuito un computer. Ma ciò che ci interessa dimostrare è che la logica aristotelica si dimostra incapace di stabilire se queste proposizioni siano vere o false.

Essa è strutturalmente incapace di dare una risposta, proprio in quanto bivalente, cioè perché ammette due soli “valori di verità”: vero o falso, bianco o nero, tutto o niente. Ciò implica che ogni tentativo di risolvere la questione posta dal paradosso sopra citato si traduce in un'oscillazione senza fine tra due estremi opposti. In definitiva, la logica Aristotelica non era in grado di dare risposte efficaci ai nuovi problemi che la società moderna poneva dinnanzi ai ricercatori ed agli analisti.

Secondo i teorici della logica fuzzy, l'enunciato del paradosso di Ebulide di Mileto non è né vero né falso, ma è semplicemente una mezza verità o, in maniera equivalente, una mezza falsità. Le due possibili conclusioni del paradosso si presentano nella forma contraddittoria A e non-A e questa sola contraddizione è sufficiente ad inficiare la logica bivalente.

Ciò al contrario non pone alcun problema alla logica fuzzy, poiché, quando il cretese mente e non mente allo stesso tempo, lo fa solo al 50%, e questo vale per qualunque paradosso di questo genere, seguendo principi logici “sfumati”, ovvero con “valori di verità frazionari”. Il che – tra l'altro - ci stimola a riflettere sul concetto di sincerità e sul nostro rapporto con le tante “verità” che circondano il nostro vivere quotidiano.

Dalla teoria alle applicazioni pratiche: lavatrici ed alta finanza

L'idea di “grado d'appartenenza”, concetto divenuto poi la spina dorsale della teoria degli insiemi sfumati, fu introdotta a metà anni '60 da Jan Lukasiewicz, e ciò portò in seguito alla pubblicazione di un primo articolo scientifico e alla nascita della logica sfumata ad opera del Prof. Zadeh.

Il concetto di insieme sfumato e di logica sfumata attirò aspre critiche della comunità accademica tradizionale, ma ciò nonostante ottenne un immediato seguito in diverse discipline. In Giappone la ricerca sulla logica sfumata cominciò con due piccoli gruppi universitari fondati agli inizi degli anni '70. A metà degli anni '70, in Inghilterra venne sviluppato il primo sistema di controllo di un generatore di vapore basato sulla logica fuzzy e venne anche ideata un'applicazione industriale della logica fuzzy per il controllo di una fornace per la produzione di cemento.

Come ci ricordano gli appassionati utenti di Wikipedia, nel corso degli anni ottanta, diverse importanti applicazioni industriali della logica fuzzy furono lanciate con successo in Giappone: l'Hitaci realizzò un sistema automatizzato per il controllo operativo dei treni metropolitani della città di Sendai. Un'altra applicazione di successo della logica fuzzy è un sistema per il trattamento delle acque di scarico sviluppato dalla Fuji Electric.

Dopo questi primi esperimenti riusciti, ci fu un vero e proprio boom della logica fuzzy applicata all'industria. Agli inizi degli anni '90, la Matsushita Electric Industrial Co. diede il nome di "Asaigo (Moglie adorata) Day Fuzzy" alla sua nuova lavatrice a controllo automatico e lanciò una campagna pubblicitaria in grande stile per il prodotto "fuzzy".

La campagna si rivelò un successo commerciale non solo per il prodotto, ma anche per la tecnologia stessa, e il termine d'origine estera "fuzzy" fu introdotto nella lingua giapponese con un nuovo significato: intelligente.

Molte altre aziende elettroniche seguirono le orme della Panasonic e lanciarono sul mercato aspirapolveri, fornelli per la cottura del riso, frigoriferi, videocamere con stabilizzatori per l'inquadratura sottoposta ai bruschi movimenti della mano, macchine fotografiche con un autofocus più efficace. La parola "fuzzy" vinse il premio per il neologismo dell'anno e i successi giapponesi stimolarono un vasto interesse per questa tecnologia in Corea, in Europa e negli USA.

La logica fuzzy trovò presto applicazioni anche in campo finanziario. Il primo sistema per le compravendite azionarie a usare la logica sfumata è stato lo Yamaichi Fuzzy Fund, che tratta la maggioranza dei titoli quotati dell'indice Nikkei Dow, e consiste nella combinazione di algoritmi matematici basati sulla logica fuzzy, verificati - e se necessario modificati - ogni mese da analisti esperti.

Il sistema è stato testato per un periodo di due anni e le sue prestazioni in termini di rendimento hanno superato l'indice Nikkei Average di oltre il 20%. Durante il periodo di prova, il sistema consigliò "sell" (vendere) ben diciotto giorni prima del lunedì nero delle borse del 19 ottobre 1987.

Nell'informatica, il primo microchip basato sulla logica fuzzy fu sviluppato agli inizi della seconda metà degli anni '80: chip di tal genere sono in grado di migliorare le prestazioni dei sistemi per tutte le applicazioni che richiedono scelte in tempo reale, e diverse imprese commercializzano strumenti hardware e software per lo sviluppo di sistemi a logica sfumata.

Per render l'idea – ecco un altro utile esempio proposto da un navigatore del web - una semplice applicazione pratica della logica a sistemi sfumati potrebbe essere la misura di una temperatura per un sistema anti-blocco di un impianto frenante, che potrebbe avere diverse funzionalità a seconda di particolari range di temperature, per controllare i freni nel migliore dei modi.

Le tre funzioni *cold*, *warm* e *hot* farebbero da riferimento con tutte le variabili intermedie: finché il valore punta a zero, la funzione hot non è vera ("temperatura non calda"), la funzione warm è vera solo in piccola parte (si può descrivere a parole come "poco tiepido"), mentre al contrario la freccia blu (che punta a 0,8) indica che la funzione cold è abbastanza vera ("fresca, abbastanza fredda").

Potrebbe apparire banale, con i nostri occhi di osservatori smalzati del XXI secolo, ma quello che va compreso è che la matematica basata sulla tradizionale logica aristotelica non permetteva di governare con adeguata efficacia questi processi.

Dalla logica fuzzy al "soft computing": una prima evoluzione nella nostra mappa degli stakeholders

Analizziamo ora la correlazione esistente tra una particolare applicazione dei principi della logica fuzzy e la Corporate Social Responsibility (CSR).

Gli sviluppi nella logica fuzzy hanno contribuito all'istituzione di una nuova disciplina scientifica che ha consentito il rinnovamento del settore dell'intelligenza artificiale, disciplina nota con il nome di "soft computing". *Le tecniche di soft computing si prefiggono di valutare, calcolare, decidere e controllare lo scenario in un ambiente impreciso, vago, fluido o soggetto a continui e repentini*

cambiamenti, emulando e utilizzando la capacità degli esseri umani di eseguire le suddette attività sulla base della loro esperienza.

Sono tre gli assi portanti di questa disciplina:

- la possibilità di modellare e di controllare sistemi incerti e complessi, nonché di rappresentare la conoscenza in maniera efficiente attraverso le descrizioni tipiche della teoria degli insiemi fuzzy;
- la capacità d'ottimizzazione degli algoritmi matematici, la cui computazione si ispira alle leggi di selezione e mutazione tipiche degli organismi viventi;
- la capacità di apprendere complesse relazioni funzionali delle reti neurali, ispirate a quelle proprie dei tessuti cerebrali.

Secondo Zadeh, "(...) una tendenza crescente è costituita dall'uso della logica fuzzy in combinazione con il calcolo neurale e gli algoritmi genetici. Più in generale, la fuzzy logic, le reti neurali e gli algoritmi genetici possono considerarsi i principali costituenti di ciò che potrebbe essere definito *calcolo soft*.

A differenza dei metodi di calcolo tradizionali o *hard*, il soft computing ha lo scopo di adattarsi alla pervasiva imprecisione del mondo reale. Il suo principio guida può esprimersi così: sfruttare la tolleranza per l'imprecisione, l'incertezza e le verità parziali in modo da ottenere trattabilità, robustezza e soluzioni a basso costo.

Nei prossimi anni, il soft computing è probabilmente destinato a giocare un ruolo sempre più rilevante in molti settori". Fra i tratti caratteristici di questo scenario, troviamo dati non certi, ambigui o incompleti, casualità e soluzioni quanto più approssimate possibili: la vita vera, insomma, nei confronti della quale la logica fuzzy rappresenta un vero e proprio "sistema adattativo" efficace.

Eravamo partiti all'inizio di questo saggio richiamando graficamente una tradizionale "mappa degli stakeholders". Possiamo affermare senza timore di smentita che la mappa degli stakeholders tradizionalmente intesa possa venire ricondotta ad un sistema di logica classica aristotelica: o sei uno stakeholder o non lo sei ("o è vero o è falso", valore 0 o valore 1): niente più che un mero elenco rappresentato graficamente. Se sei ritenuto tale, sarai oggetto di attenzione, diversamente no.

Già da alcuni anni, **sono applicati alcuni principi elementari della logica fuzzy alle nuove mappe degli stakeholders**. Un banale accorgimento è, ad esempio, quello di evidenziare con una linea più o meno lunga il collegamento tra l'entità mandante e lo stakeholder, laddove la lunghezza della linea vettoriale di collegamento è direttamente proporzionale al grado di attenzione di cui esso gode in quel dato momento storico in assenza di situazioni di crisi, mentre un codice a "colori sfumati" indica su queste mappe la possibilità dell'approssimarsi di una situazione di crisi (**grado di "possibile appartenenza" a una situazione di crisi**) e anche – nel rispetto del principio della "verità variabile" - il livello di attuale predisposizione dell'entità mandante **ad assorbire e gestire con efficacia** l'ipotetica crisi.

Ora, a questo elemento si aggiunge una riflessione successiva, legata al concetto di **rete neuronale**, o “neurale”, per usare un termine scientificamente ortodosso.

Le reti neurali complesse

Le più complete enciclopedie on-line ci ricordano che “(...) Il cervello è una complessa organizzazione di cellule nervose, con compiti di riconoscimento delle configurazioni assunte dall'ambiente esterno, memorizzazione e reazione agli stimoli”.

Al fine di compiere queste operazioni, la rete biologica cerebrale si serve di miliardi di semplici elementi computazionali (neuroni) fittamente interconnessi in modo da variare la loro configurazione in risposta agli stimoli esterni: in questo senso può parlarsi di processi di evoluzione per apprendimento e i sistemi d'intelligenza artificiale cercano di replicare questo modello.

Il neurone è costituito da tre parti principali: il corpo cellulare, la linea di uscita del neurone (unica, ma che si dirama in migliaia di rami) e la linea di entrata del neurone, che riceve segnali in ingresso dalle linee di uscita degli altri neuroni tramite le sinapsi. Il corpo cellulare esegue una valutazione dei segnali in ingresso: **se il risultato supera un certo valore di soglia, allora il neurone si attiva**. Se il risultato invece non supera il valore di soglia, il neurone rimane in uno stato di riposo.

Tradizionalmente, il termine “rete neurale” viene utilizzato come riferimento a una rete o a un circuito di neuroni biologici, ma se ne è affermato l'uso anche in matematica, con riferimento ai modelli matematici delle reti neurali artificiali, che rappresentano l'interconnessione tra elementi definiti neuroni artificiali, ossia costrutti matematici che, in qualche misura, “imitano” le proprietà dei neuroni viventi.

Una rete neurale artificiale è un'interconnessione di un gruppo di nodi, chiamati neuroni: **è un sistema “adattativo”, uno strumento di modellazione che cambia la propria struttura sulla base delle informazioni che scorrono attraverso la rete durante la fase di apprendimento**.

Questi modelli matematici sono utilizzati per risolvere problemi d'intelligenza artificiale come quelli che si pongono in diversi ambiti tecnologici: in ingegneria, elettronica, informatica e in altre discipline.

Da ricerche condotte dallo stesso Poma, e dal suo staff, nessuno aveva mai però tentato prima d'ora di applicarli alla CSR.

Il concetto di neurone artificiale venne proposto per la prima volta negli anni '40 e stimolarono una quantità di studi e ricerche che durò oltre vent'anni, suscitando un vivo interesse e notevoli aspettative nella comunità scientifica.

Dopo un periodo di stasi per tutti gli anni '60 e '70, a causa dei limiti operativi delle prime semplici reti ancora inadeguate a risolvere molte classi di problemi complessi, negli anni '80 vennero sviluppati i primi modelli di reti neurali artificiali davvero efficaci.

L'aspetto che più ha attirato l'interesse dei ricercatori è la possibilità di “apprendimento” della rete artificiale: dato un compito specifico da risolvere, apprendimento significa utilizzare

l'osservazione del risultato al fine di trovare una funzione che risolva il problema in modo ottimale.

La funzione di costo è un concetto importante nell'apprendimento: si tratta della misura di "quanto è lontana da noi" la soluzione ottimale del problema che vogliamo risolvere e, quindi, qual è lo sforzo richiesto per raggiungerla. **Gli algoritmi di apprendimento ricercano soluzioni al fine di trovare una funzione che abbia il minor "costo" possibile.**

Per semplificare, l'addestramento di una rete neurale avviene sollecitando i nodi in ingresso con una propagazione in avanti dei segnali attraverso ciascun livello della rete, **confrontando la risposta della rete con il risultato desiderato** ottenendo un corrispondente segnale d'errore in caso di difformità e propagando poi nella direzione inversa rispetto a quella delle connessioni sinaptiche il segnale di errore, "educando" così la rete a minimizzare la differenza tra l'uscita ottenuta e l'uscita desiderata.

Esistono diversi paradigmi di apprendimento, utilizzabili per regolare il compito di una rete neuronale, ma quest'analisi ci porterebbe su di un terreno eccessivamente tecnico e sofisticato. Ci basti accennare al fatto che **lo scopo dell'attività di apprendimento di una rete neurale artificiale è quello di individuare il modo di operare ottimale a partire da un processo di osservazione dell'ambiente esterno: ogni azione ha un impatto sull'ambiente e l'ambiente produce una "retroazione", che guida l'algoritmo stesso nel processo d'apprendimento.**

Questo sistema postula un agente, dotato di capacità di percezione, che esplora un ambiente nel quale intraprende una serie di azioni. **L'ambiente stesso fornisce in risposta un incentivo o un disincentivo, secondo i casi, e il sistema così apprende e si evolve.**

E' anche d'interesse sottolineare almeno due elementi: come in una rete neurale un ingresso di dati molto importante avrà un peso elevato, mentre un ingresso poco utile all'elaborazione avrà un peso inferiore; e come le connessioni tendano ad irrobustirsi quando le unità presinaptica e postsinaptica sono d'accordo, altrimenti tendano ad "indebolirsi".

Lo stesso si può dire della CSR, laddove un flusso costante di attenzione tende a qualificare il rapporto con uno stakeholder, mentre al contrario ignorare completamente uno stakeholder ci pone nell'impossibilità di percepire l'avvicinarsi della più grave delle crisi.

Nei più moderni modelli di rete neurale, il flusso d'informazioni non è solo bidirezionale – ovvero nella direzione che conduce dagli ingressi alle uscite, e viceversa - ma la propagazione può anche manifestarsi da uno strato neurale successivo ad uno precedente, oppure tra neuroni appartenenti ad uno stesso strato, e persino tra un neurone e sé stesso.

Questo è vero anche nella CSR: la nostra azione di input verso uno stakeholder non finirà per generare una rielaborazione di informazioni anche all'interno dello stakeholder stesso, modificando il suo assetto e lo scenario con il quale esso è obbligato a confrontarsi?

E queste modifiche, non finiranno inevitabilmente per produrre alterazioni – in positivo ma anche in negativo – **all'interno del perimetro dei pubblici d'interesse** del nostro stakeholder?

Nelle reti neurali artificiali, al termine di ogni fase del processo di apprendimento, il nodo avente un vettore di pesi più vicino a un certo risultato desiderabile è considerato “vincitore”, e tutti i pesi sono aggiornati in modo da avvicinarli a tale valore.

Dato che ciascun nodo ha un certo numero di nodi adiacenti, quando un nodo vince una competizione, anche i pesi dei nodi adiacenti sono modificati, secondo la regola generale che più un nodo è vicino al nodo vincitore tanto più marcata è la variazione dei suoi pesi.

Durante la fase di addestramento si costruisce la mappa, pertanto la rete si configura e si organizza tramite un processo competitivo. Questo è esattamente ciò che succede su di una mappa di stakeholder, laddove **una buona prassi ha buone possibilità di venir adottata da tutto il network e diventa quindi il nuovo valore di riferimento.**

Dal momento che una rete neurale è normalmente utilizzata per simulare relazioni complesse tra ingressi e uscite che altre funzioni analitiche non riescono a rappresentare, **essa è anche il miglior modello per rappresentare le fitte interconnessioni esistenti tra un dato soggetto e i propri pubblici d’interesse:** sia quelli noti e “mappati”, sia quelli che dipendono a loro volta da quelli a noi noti, ma dei quali magari non conosciamo neanche l’esistenza.

Un nuovo compito per le reti neurali: la CSR

I compiti ai quali le reti neurali sono chiamate a dare risposte variano dai sistemi di controllo di veicoli e di processi industriali, alle funzioni di approssimazione per la previsione delle tempeste meteorologiche, alla simulazione di videogame, all’identificazione di volti, lineamenti e caratteristiche biometriche, al riconoscimento di oggetti per la sicurezza negli aeroporti, alla verifica di processi decisionali, e a molto altro ancora.

Perché non utilizzarle allora per simulazioni nel campo della CSR?

Vero è che - come per qualsiasi algoritmo complesso - anche le reti neurali sono efficienti solo se le variabili “predittive” sono scelte con cura e che il funzionamento di una rete neurale artificiale - una volta a regime - è talmente sofisticato da impedire all’analista una ricostruzione esatta delle modalità di raggiungimento di un dato risultato, riducendo così di fatto il potere di controllo sull’intero processo. Inoltre, non esistono teoremi o modelli tali da definire una rete come “ottimale”, quindi l’efficacia di una rete dipende molto dall’esperienza del suo creatore.

Pur tuttavia, come esposto nel saggio sulla Teoria dei Giochi, partendo da quanto sopra illustrato dovrebbe essere possibile per i ricercatori elaborare soluzioni innovative per la CSR, che permettano agli addetti ai lavori di uscire dal limite costituito dal “lo faccio perché ho visto cos’hanno fatto altri e penso possa funzionare”, oppure del “facciamo così perché si è sempre fatto così”.

Nell’attesa di ottenere il supporto di qualche esperto nella materia per elaborare uno o più modelli matematici predittivi, utili per aiutarci a superare anche nella CSR la trappola del “posso imparare solo sbagliando”, sistema poco profittevole dal punto di vista dei costi, iniziamo ad applicare questi concetti alla filosofia che in generale regola il nostro lavoro di tutti i giorni.

Basta con le mappe di stakeholders a due dimensioni, se è vero - come tutti sosteniamo, e questo concetto è alla base della teoria della Corporate Social Responsibility – che l'azienda mandante è parte di una rete di relazioni molto complessa.

Il modello di rete neurale artificiale è – rimarca Poma - in grado di rappresentare efficacemente la realtà delle interazioni tra un'azienda o un'istituzione e tutti i pubblici interessati ed interessanti per essa, perché è di tutta evidenza che un input, inserito nella rete (dei nostri stakeholders) sollecita i nodi in ingresso (lo stakeholder oggetto di attenzione in quel momento) con una propagazione in avanti del segnale; questo fatto ci porta poi a confrontare la risposta della rete (dell'intera rete dei nostri stakeholders) con il risultato desiderato, si ottiene eventualmente un corrispondente segnale d'errore in caso di difformità, e propaga poi nella direzione inversa il segnale, “educando” l'intera rete a minimizzare la differenza tra l'uscita ottenuta e l'uscita desiderata.

Che ci piaccia o no, questo è l'effetto che otteniamo quando prendiamo l'iniziativa di sollecitare la nostra rete di portatori d'interesse: un'ampia rassegna di case-history sono lì a dimostrarlo.

1. La catena spagnola di distribuzione di moda Zara, del gruppo Inditex, impose a un proprio fornitore del Bangladesh la chiusura di una fabbrica consorella, dopo che la rete televisiva BBC aveva avvisato gli spagnoli delle violenze fisiche e verbali cui i lavoratori erano esposti e delle pessime condizioni ambientali nelle quali lavoravano gli operai.

Con fatica, gli ispettori di Zara riuscirono a visitare la fabbrica oggetto della denuncia e gli ispettori spagnoli riscontrarono condizioni talmente deprecabili da porre un aut-aut al proprio fornitore ufficiale: o chiudeva quella fabbrica, impegnandosi a ricollocare al proprio interno i lavoratori, che altrimenti sarebbero rimasti disoccupati, oppure avrebbe interrotto i rapporti con il fornitore.

Il fornitore accettò le condizioni degli spagnoli e ricollocò gli operai della fabbrica incriminata. L'operazione venne supervisionata da osservatori indipendenti; **inoltre il fornitore di Zara si impegnò a riconoscere i sindacati in tutte le proprie fabbriche**. Ecco un esempio tipico di come un input inserito all'interno della rete degli stakeholders di una multinazionale ha generato un flusso di ritorno tale da condizionare – in positivo, in questo caso, ma non è sempre così – un numero di elementi dello scenario ben più ampio di quello inizialmente sollecitato.

2. Guna Spa, primo player italiano nel settore delle medicine naturali e omeopatiche, e tra le prime 5 aziende al mondo in quella categoria merceologica, non prevede come soluzione di prima linea in caso di difformità qualitative dei propri fornitori l'interruzione dei rapporti commerciali – pratica assai diffusa per tutelarsi nei confronti dell'opinione pubblica e della stessa magistratura.

Guna è conscia che ciò genererebbe un contraccolpo negativo sui lavoratori dell'impresa fornitrice, i quali hanno un basso livello di responsabilità nello scenario e rischiano, però, di pagarne per intero il prezzo. Nel codice etico per i fornitori di quest'azienda si legge: “(...) GUNA Spa è cosciente dell'importanza del ruolo delle proprie aziende fornitrici nel loro sistema socio-economico, specie in quanto generatori di reddito essenziale per le famiglie

dei dipendenti e piccoli azionisti, nonché dell'importanza che tali aziende rivestono a loro volta per i propri fornitori che le approvvigionano di materie prime.

In caso di non rispondenza – in tutto od in parte – ai criteri dettati dalla presente Carta etica, l'opzione di prima scelta di GUNA Spa non sarà quindi la repentina e definitiva interruzione del rapporto di fornitura, quanto piuttosto – risolta efficacemente l'emergenza e tutelato ad ogni costo ed in ogni modo possibile l'interesse dei cittadini e dei pazienti, e sempre con riguardo alla gravità delle violazioni - l'erogazione a cura e spese di GUNA Spa di servizi di tutoraggio ed accompagnamento al fine di migliorare lo scenario esistente presso il fornitore, impedendo il ripetersi del problema ...". **Questo è un esempio di comportamento adattivo per apprendimento**, volto a migliorare lo scenario esistente "educando la rete" neurale nella quale Guna si trova a operare e a competere.

3. Il ministro del Tesoro della Pennsylvania, Robin L. Wiessmann, annunciò il disinvestimento dalla multinazionale China Petroleum & Chemical Corporation (Sinopec), responsabile di operare in Sudan, dove il governo di Khartoum traeva fondi dalle attività delle compagnie straniere per rifornire di armi i responsabili del genocidio nella regione del Darfur. Il disinvestimento da Sinopec fu pari a 1,2 milioni di dollari, una cifra non enorme, e venne adottato dopo il rifiuto di China Petroleum di dialogare con gli azionisti sui rischi della sua presenza in Sudan.

Il ministro della Pennsylvania assunse questa decisione sulla base di una modifica delle politiche d'investimento dello Stato, che incluse anche valutazioni geopolitiche, ambientali, di governance e altri fattori strategici.

Anche a seguito di questa decisione, che stimolò discussioni tra gli analisti e nella classe politica, il presidente Americano - allora George W. Bush – **firmò una legge che consentiva (e consente tutt'ora) alle autorità statali e locali di ritirare i propri investimenti** da società che operano in Sudan, a causa della violenza nel Darfur. Questo è un altro caso nel quale l'azione verso uno stakeholder ha poi creato effetti ben più ampi del previsto.

Gli esempi potrebbero essere molti altri, ma ciò che è chiaro è che le aziende e le istituzioni dimostrano – a volte senza averne neanche piena consapevolezza - di agire come parte di una "**rete neurale sociale**". Sta allora ai professionisti del settore far proprie queste riflessioni ed aumentare il grado di consapevolezza proprio e delle proprie clienti, **adottando sistemi predittivi più sofisticati e adatti ad aumentare l'indice di controllo** sugli scenari complessi, che le sfide del XXI secolo ci pongono innanzi.

Quello che è certo, è che **il nostro livello di responsabilità e la qualità dei meccanismi di governance devono innalzarsi rapidamente**, come diretta conseguenza alla presa di consapevolezza del grado d'impatto delle nostre determinazioni su entità con le quali non siamo apparentemente collegati.

Conclusione

Complice anche la moderna tecnologia e i social network, ogni entità – individuale o collettiva – è immediatamente e stabilmente connessa con i propri referenti e risponde quotidianamente al

torrente di stimoli, informazioni ed emozioni di cui viene investita: ciò rende chiaro come ogni entità non sia nient'altro che un "nodo" di un sistema più ampio, definito appunto **rete neurale sociale**. Come ci racconta Derrick de Kerckhove, nel suo breve ma bellissimo saggio dal titolo "Nel mio corpo c'è un robot", questa rete è "**veloce, trasparente, potenzialmente ubiqua e liquida**".

E, come qui descritto, ogni input inserito varia marcatamente lo scenario, sia quello "di prossimità" che quello – più o meno distante, magari da noi nemmeno "mappato" - con il quale siamo in contatto solo attraverso altri nodi: semplicemente, **dato che ciascun nodo ha un certo numero di nodi adiacenti, quando un nodo vince una competizione** (un'azione su di uno stakeholder che migliora/peggiora il nostro profilo reputazionale), **anche i pesi dei nodi adiacenti sono modificati** (anche gli altri stakeholders migliorano/peggiorano il nostro rating, e avviano a loro volta procedure interne per migliorare il proprio), nel rispetto della regola generale che più un nodo (uno stakeholder) è vicino al nodo vincitore tanto più marcata è la variazione dei suoi pesi.

In questo mondo d'interazione continua e immediata, **non è forse quello che accade quando sollecitiamo in qualche modo i nostri stakeholders?** Certamente uno stakeholder di prossimità – come un fornitore, o i dipendenti – sarà più sensibile ai nostri input, ma anche i clienti del nostro fornitore verranno a loro volta sollecitati, e anche la famiglia del nostro dipendente probabilmente trarrà giovamento dal nostro intervento.

Già i Veda indiani - migliaia di anni fa - ci indicavano come parti di "un Uno unico, interdipendenti l'uno dall'altro", connessi al di là delle distanze molto più strettamente di quanto noi si possa sospettare. Potremmo allora scrivere e discutere anche della Corporate Social Responsibility come di una disciplina utile a disegnare i contorni e a valorizzare l'esistenza di una "**suprema rete neurale**": la rete complessa che a livello planetario pone in relazione ognuno di noi con l'altro, ogni istituzione con un'altra istituzione, ogni azienda con le altre aziende e tutti questi elementi organicamente tra loro.

Domanda: una rete neurale è la naturale evoluzione di un sistema sociale o è la prova di un atto di creazione?

Bibliografia essenziale:

- "A logical calculus of the ideas immanent in nervous activity" (W. S. McCulloch e W. Pitts, primi anni '40)
- "The organization of behavior" (D. O. Hebb, fine anni '40) e "Psychological review" (F. Rosenblatt, fine anni '50)
- Fabbri, Giampiero e Orsini, Raimondello - "Reti neurali per le scienze economiche", Franco Muzzio editore
- Floreano D. e Mattiussi C. - "Manuale sulle reti neurali", Bologna, Il Mulino
- Gerla, Giangiacomo - "Logica fuzzy e paradossi", Lettera Matematica Pristem
- Gerla, Giangiacomo - "Fuzzy logic: mathematical tools for approximate reasoning", Dordrecht, Kluwer Academic Publishers
- Guanrong, Chen e Trung, Tat Pham - "Introduction to Fuzzy Sets, Fuzzy Logic, and Fuzzy Control systems", Lincoln, CRC Press
- Hájek, Peter - "Mathematics of Fuzzy logic", Dordrecht, Kluwer Academic Publishers
- Hans-Jurgen Zimmermann, "Fuzzy Set theory and its applications", Dordrecht, Kluwer Academic Publishers
- Jiri Klir, Gorge, Ute Saint Clair, Yuan, Bo - "Set Theory foundations and applications", Upper Saddle River (New Jersey), Prentice Hall
- Jiri Klir, Gorge, e Yuan, Bo - "Fuzzy Sets and Fuzzy Logic - Theory and Applications", Upper Saddle River (New Jersey), Prentice Hall
- Kosko, Bart - "Il fuzzy-pensiero. Teoria e applicazioni della logica fuzzy", Baldini & Castoldi, 2002
- Kosko, Bart e Satoru Isaka - "Logica sfumata", Le Scienze
- Leonardo, Roberto, Cignoli, Oscar e Mundici, Daniele - "Algebraic Foundations of Many-valued Reasoning", Dordrecht, Kluwer Academic Publishers
- Mendel, Jerry - "Uncertain rule-based Fuzzy logic systems: introduction and new directions", Upper Saddle River, Prentice Hall (New Jersey)
- Mendelson, Elliott - "Introduzione alla logica matematica", Torino, Bollati Boringhieri
- Meraviglia C. - "Le reti neurali nella ricerca sociale", Bologna, Il Mulino
- Patarnello S. - "Le reti neuronali", Franco Angeli
- Pessa E. - "Statistica con le reti neurali", Roma, Di Renzo Editore
- Russo, Marco e Lakhmi, Jain - "Fuzzy learning and applications", Boca Raton, CRC Press
- Ross, Timothy - "Fuzzy Logic with engineering applications", Chichester (Regno Unito), John Wiley & Sons
- Wikipedia Free Enciclopedia on-line – "Fuzzy Logic" (UK) e "Reti neurali" (IT)
- Zadeh, Lotfi Asker - "Fuzzy algorithms information and control" e "Fuzzy sets information and control"

Cap. 2.5 - Human Social Responsibility: una nuova prospettiva per la CSR

(1. HSR)

Oggi, una delle maggiori sfide che debbono affrontare le imprese è di attrarre e conservare i collaboratori qualificati. In tale contesto, una serie di misure adeguate potrebbero comprendere l'istruzione e la formazione lungo tutto l'arco della vita, la responsabilizzazione del personale, un miglioramento del circuito d'informazione nell'impresa, un migliore equilibrio tra lavoro, famiglia e tempo libero, una maggiore diversità delle risorse umane, l'applicazione del principio di uguaglianza per le retribuzioni e le prospettive di carriera delle donne, la partecipazione ai benefici e le formule di azionariato, nonché la presa in considerazione della capacità d'inserimento professionale e della sicurezza sul posto di lavoro. Risulta che una gestione e un controllo attivi dei dipendenti assenti per incapacità o incidente si traducono in una riduzione dei costi.

Le prassi responsabili - in particolare non discriminatorie - di reclutamento dovrebbero facilitare l'assunzione di persone provenienti da minoranze etniche, anziani, donne, disoccupati di lunga durata e persone sfavorite sul mercato del lavoro. Tali prassi sono essenziali per raggiungere gli obiettivi della strategia della lotta per l'occupazione, vale a dire ridurre la disoccupazione, aumentare i tassi d'occupazione e lottare contro l'esclusione sociale.

Per quanto riguarda l'istruzione e la formazione lungo tutto l'arco della vita, le imprese hanno un ruolo essenziale da svolgere, a più livelli: aiutando a meglio definire i bisogni di formazione grazie ad una stretta partnership con i responsabili locali che elaborano i programmi d'istruzione e di formazione, facilitando il passaggio dei giovani dalla scuola al mondo del lavoro attraverso, ad esempio, posti di apprendista; valorizzando la formazione, in particolare grazie alla convalida dell'esperienza precedente e instaurando un ambiente propizio all'istruzione e alla formazione lungo tutto l'arco della vita, più in particolare dei lavoratori meno istruiti, meno qualificati e più anziani.

Ebbene, Francois Michelin – l'uomo che portò la sua fabbrica di pneumatici a essere leader mondiale assoluta nel proprio settore – in un'intervista rilasciata anni fa a un periodico italiano

affermò convinto che “tagliare pietre” e “costruire cattedrali”, ancorché atti assimilabili, sono invece azioni ben diverse.

Cosa le distingue? Secondo l’81enne capitano d’industria, la differenza è data dalla capacità di “*pensare al futuro*”, dando concretezza alle proprie passioni e ai propri sogni, costruendo nuovi scenari e conferendo così al proprio lavoro un senso profondo e differente.

Di eguale statura fu l’italiano Adriano Olivetti, pioniere della psicologia del lavoro, che in epoca non sospetta implementò spontaneamente politiche di Corporate Social Responsibility (CSR) articolate ed efficaci nella propria grande azienda.

L’interesse per la psicologia di Olivetti – pochi lo sanno – era dettato da motivi anche personali: aveva iniziato un percorso di analisi clinica con Cesare Musatti, d’indirizzo freudiano, per proseguirlo poi con Ernst Bernhard, caposcuola degli junghiani in Italia.

Entrambi questi psicoanalisti ebbero un’influenza non trascurabile nell’indirizzare il pensiero di Adriano Olivetti: scopriamo quindi che nel nostro Paese le neuroscienze s’intrecciarono con la Responsabilità Sociale d’Impresa già ai suoi albori, tanto che proprio presso l’azienda di Ivrea, nel lontano 1943, nacque il primo Centro specializzato in psicologia del lavoro, la cui direzione venne affidata inizialmente proprio al Prof. Musatti. Centro che divenne il più autorevole e innovativo riferimento per la psicologia industriale in Italia fino a tutti gli anni ’70 (l’ultimo contributo di rilievo fu il congresso “Stress e lavoro industriale” nel giugno del 1978). Da allora molto si è scritto sul rapporto tra ambiente lavorativo e benessere psichico del singolo.

Un campo, che sembrerebbe invece ancora poco esplorato, è quello del rapporto tra introduzione di preoccupazioni di carattere etico nella vita d’impresa, futuro della società, capacità di creare futuro da parte del singolo individuo ed equilibrio psicologico suo e della comunità in cui vive.

Si può ipotizzare una relazione stretta fra le neuroscienze e la CSR, che va ben oltre quella certamente esistente tra benessere del sistema economico, denaro e benessere personale.

L’ipotesi di ricerca è quella che prevede il seguente assunto: se è vero che individui e aziende sono parte di una rete sociale articolata, il livello di sanità mentale e di benessere di un gruppo umano non può prescindere dal grado di sanità mentale e di benessere del singolo ed esso è, a sua volta, in strettissima correlazione con la sua capacità di immaginare “scenari futuri”.

Le più recenti ricerche paiono dimostrarci che la genetica, le dinamiche neurochimiche e cerebrali e l’ambiente sono variabili molto più strettamente interdipendenti di quanto si era ipotizzato fino a qualche tempo fa. Studi autorevoli (cfr. la bibliografia) confermano che le persone ottimiste e tendenzialmente felici hanno una più elevata attività cerebrale nel lobo prefrontale sinistro, una zona della corteccia coinvolta negli stati umorali.

Inoltre gli stessi studi confermano che i loro livelli di anticorpi sono sempre più elevati che non nei soggetti depressi o tristi e che quindi i “creativi-ottimisti” riescono a resistere meglio agli attacchi esterni di batteri e virus. In definitiva, sono “più sani”, sia psicologicamente che fisicamente.

Il problema che si pone casomai è se tali manifestazioni delle funzioni cerebrali, differenti tra soggetti ottimisti, propensi a “creare futuro”, e soggetti pessimisti, per i quali “non c’è futuro”,

siano la causa o l'effetto: una diversa attività dei neurotrasmettitori causa la felicità o una persona in quanto felice ha una più elevata attività corticale?

A questa domanda la psichiatria in tanti anni di ricerca non ha ancora saputo dare risposta, anche se è impossibile non osservare come i più diffusi farmaci psicoattivi, nati con l'ambizione di "generare felicità", moderando o aumentando la produzione di questi o quegli'altri neurotrasmettitori, si siano in larga misura dimostrati un fallimento, meri placebo, al meglio efficaci solo per mitigare i sintomi per un breve periodo di tempo durante l'assunzione, poco più efficaci di una pillola di zucchero e al prezzo di effetti collaterali potenzialmente distruttivi.

Quella che è certa, è invece la stretta correlazione tra piano fisico e piano mentale: gli ottimisti prestano più attenzione ai segnali positivi – sia concreti che immateriali – che provengono dall'ambiente che li circonda, e nel farsi influenzare dai fattori ambientali privilegiano questi ultimi rispetto ai segnali negativi.

La psicobiologia ha dimostrato che alcune aree del sistema nervoso centrale esercitano un ruolo importante sugli stati umorali dell'individuo, che valuta la situazione in cui si trova, i messaggi provenienti dall'ambiente e le aspettative derivanti dai rapporti sociali e professionali, definendo poi ogni scenario in termini positivi o negativi, e reagendo con un differente grado di apprensione o di capacità di rispondere allo stress a seconda di una molteplicità di fattori, tra i quali spiccano certamente il temperamento, i fattori cognitivi e l'interpretazione della realtà.

Tutti questi fattori sono però indiscutibilmente condizionati anche dalla nostra esperienza: da quel bagaglio di sensazioni ed emozioni che costituiscono i mattoni con i quali costruiamo il nostro vissuto.

Il cervello è, infatti, un organo molto plastico ed è impegnato in una continua metamorfosi, in un inarrestabile processo di ridefinizione, dall'infanzia alla vecchiaia: ad esempio, anche in un organismo adulto, la mappa somatosensoriale si modifica con riguardo ai vari cambiamenti d'informazione provenienti dalla periferia e dall'esterno.

Emilia Costa, Professore emerito di Psichiatria della Sapienza di Roma e ricercatrice di fama in Italia e nel mondo, nel suo saggio *"Il cervello e la mente: dal neurone al comportamento"*, conferma che il sistema nervoso simpatico e vegetativo – un tempo ritenuto "passivo esecutore" del sistema nervoso centrale, e successivamente invece riqualificato come un sistema interconnesso con il cervello e funzionalmente interdipendente, ma entro certi limiti in grado di operare in autonomia – raccoglie impulsi sensitivi dagli organi del corpo umano a contatto con l'ambiente, inclusi quegli stimoli che non raggiungono il livello discriminativo di coscienza.

Questo sistema nervoso esprime in termini somatici la nostra condizione psico-emotiva, garantendo un "controllo sulla risposta allo stimolo", mediante un feedback basato sul rilascio e sul metabolismo di ormoni, neurotrasmettitori, endorfine e altri mediatori chimici.

Sulla base di tutto quanto evidenziato, e sulla scorta delle ricerche di psicobiologi e neuroscienziati, si può ipotizzare che, un'intensa e continua "immersione" in un ambiente ricco di stimoli positivi, stimoli a proiettare e immaginare scenari futuri: e questo è lo scenario di una CSR gestita nell'interesse della migliore sopravvivenza del maggior numero di stakeholder.

Gli operatori della CSR, così come i capitani d'industria vecchio stile come Michelin e Olivetti, sviluppano quindi strategie cognitive che consentono loro di ipotizzare e padroneggiare da protagonisti scenari futuri con estrema disinvoltura aggiornando continuamente i propri schemi mentali, e questo – dai dati scientifici in nostro possesso – ha un ruolo nella loro capacità di risolvere problemi complessi e influenzare anche dimensioni, plasticità e funzionalità della loro mappa cerebrale, in un continuo stimolo virtuoso del rapporto esistente tra interazioni sociali, estensione dello spazio di controllo, intensità delle afferenze ambientali e strutturazione anatomico-biochimico-cerebrale.

Come ci ricorda la Costa, “un ambiente ricco di stimolazioni positive fa aumentare lo spessore corticale delle cellule, migliora l'attività modulatrice degli impulsi nervosi e conseguentemente le prestazioni comportamentali”.

A questo punto, si può allora inquadrare la Corporate Social Responsibility come di una disciplina utile a disegnare i contorni e a valorizzare l'esistenza di una “suprema rete neurale”: la rete complessa che a livello planetario pone in relazione ognuno di noi con l'altro, ogni istituzione con un'altra istituzione, ogni azienda con le altre aziende, e tutti questi elementi organicamente tra loro.

In definitiva, “sintonizzarci” meglio, più armonicamente, più efficacemente con questa rete neurale, mentre operiamo per creare scenari futuri positivi tramite la CSR, non potrà che migliorare il grado di benessere e sanità mentale nostro, del nostro team, della comunità alla quale apparteniamo, e quindi – come pezzi di un grande puzzle – del pianeta intero.

Questo nuovo modello di sviluppo ha la sua chiave nel fondamentale passaggio dalla “vecchia” Corporate Social Responsibility a un nuovo paradigma, che potremmo definire – adottando un termine già utilizzato con altre accezioni – **Human Social Responsibility**, paradigma ancora in buona parte da codificare, ma del quale possiamo facilmente intuire l'immenso potenziale in termini di rinnovamento creativo della nostra consapevolezza di comunicatori e relatori pubblici.

-
1. *Human Social Responsibility* è termine coniato dall'autore Luca Poma nel suo omonimo saggio del 2012

PARTE TERZA

Cap. 3.1 - Le aziende “lateralizzate”: una case history esemplare

“Non sono le cose in se stesse a preoccuparci, ma le opinioni che ci facciamo di esse”. L’aforisma del filosofo greco Epitteto risale al I secolo d.C., ma, a conclusione della seconda parte, nel capitolo dedicato alla HSR è stato introdotto un nuovo elemento di approfondimento: abbiamo considerato cioè gli individui nel loro nesso sociale e fra loro.

Può darsi che sia giusto (secondo Luca Poma l’interazione è fondamentale) applicare a questi rapporti una teoria della comunicazione umana. In ogni caso, appare chiaro che se si considera l’uomo soltanto come “animale sociale” si trascura il suo nesso *esistenziale*, di cui i rapporti sociali in cui l’uomo è coinvolto sono soltanto un aspetto, anche se molto importante.

In realtà, il rapporto che l’uomo ha con la vita è ampio, complesso e personale. In particolare il rapporto con l’ambiente che lo circonda e in cui è immerso. Nella biologia moderna gli organismi sono sistemi aperti, che si evolvono verso stadi (o stati) superiori di complessità mediante uno scambio costante sia di energia sia d’informazione con il loro ambiente.

Norbert Wiener una volta ha detto che il mondo “si può considerare come una miriade di messaggi rivolti a chi d’interesse”. In quest’ottica, l’esistenza è una funzione della relazione tra l’organismo e il suo ambiente.

Ma per “organismo” si può intendere non solo un elemento biologico, ma anche un insieme di elementi biologici contenuti in uno spazio, in un impianto organico: per esempio in un’azienda. L’organismo può dunque essere un’impresa e la sua esistenza, pertanto, è una funzione della relazione tra questa e il suo ambiente.

Anche se un numero crescente di imprese riconosce la responsabilità sociale, molte di essere devono ancora concretizzare il loro impegno e adottare procedure di gestione adeguate. Dal momento che le imprese devono integrare la loro responsabilità sociale alla gestione quotidiana della totalità della catena produttiva, i loro dipendenti e dirigenti hanno bisogno di misure di

formazione e riadeguamento per acquisire le qualifiche e le competenze necessarie. Le imprese pioniere possono sostenere una generalizzazione delle procedure socialmente responsabili diffondendo le loro buone prassi.

L'adozione di strategie aziendali che attribuiscono il giusto valore alla dimensione relazionale rappresenta in tal senso il primo passo verso la realizzazione di un tessuto produttivo maggiormente attento e consapevole nei confronti del sistema sociale in cui è inserito.

La presa di coscienza circa l'importanza e il valore delle relazioni è infatti la premessa fondamentale per quel cambiamento di prospettiva che deve portare l'impresa ad abbandonare, a livello concettuale e pratico, una posizione autonoma e isolata rispetto al contesto, per giungere a concepirsi come un "nodo" inserito in una rete di relazioni e che, come tale, sceglie di rendere primario il benessere della rete stessa, poiché è conscia che dallo stato e dalla qualità delle relazioni intrattenute con gli altri nodi dipende non solo il suo successo, ma anche la sua stessa sopravvivenza.

Secondo la Commissione europea L'Europa ha più che mai bisogno di imprenditori dinamici, di un atteggiamento positivo nei confronti dello spirito imprenditoriale e di fiducia nelle imprese. Essa ha bisogno di un clima pubblico in cui gli imprenditori sono stimati non solo perché riescono a realizzare un profitto, ma anche perché contribuiscono ad affrontare le sfide poste dalla società.

In questo senso, invita le imprese a «dimostrare pubblicamente il loro impegno a favore dello sviluppo sostenibile, della crescita economica e di un miglioramento qualitativo e quantitativo dell'occupazione, nonché a impegnarsi maggiormente per la RSI, in particolare in cooperazione con altre parti interessate».

«L'Europa ha bisogno non solo di imprese, ma di imprese socialmente responsabili che assumano la loro parte di responsabilità nella situazione attuale», che sappiano applicare regole e comportamenti sostenibili, capaci di migliorare la reputazione dell'attività imprenditoriale, di creare occupazione, di conquistare nuove fette di mercato.

E tuttavia la decisione di applicare in questi termini il concetto di responsabilità sociale può venire solo dalle imprese, le altre parti interessate, in particolare i dipendenti, i consumatori e gli investitori, possono svolgere un ruolo decisivo – nel loro stesso interesse o in quello di altre parti interessate, in settori quali le condizioni di lavoro, l'ambiente o i diritti dell'uomo – invitando le imprese ad adottare prassi socialmente responsabili. Tutto ciò richiede almeno due presupposti:

- una reale trasparenza sui risultati delle imprese nel settore sociale o in quello della tutela dell'ambiente;
- un approccio olistico alla responsabilità sociale delle imprese.

Un'azienda che si strutturi in questi termini non è un'azienda comune, perché pensa, si organizza e agisce in modo non comune, non convenzionale: è un'azienda "mancina" perché, come i "mancini", sviluppa particolari predisposizioni e amplia la propria prospettiva operativa. Questa peculiarità, detta "lateralizzazione", è la "scelta" che ogni essere vivente compie nell'utilizzare il lato destro o sinistro del corpo come dominante per la propria sopravvivenza.

Alcune ricerche, come gli studi di Maria Magat e Culum Brown, dimostrano che la lateralizzazione consente al cervello di incanalare le informazioni che provengono da fonti differenti, elaborando i compiti assegnati in modo quasi separato, e quindi più rapido: ciò genera un vantaggio cognitivo generale per l'individuo.

Ancora. Il concetto, del tutto originale di "azienda mancina" rimanda alle implicazioni molto ampie sulle caratteristiche immateriali del brand.

Le risorse immateriali nell'economia d'impresa si qualificano pertanto con una duplice natura di "input" (cioè flussi informativi desunti dall'ambiente) e di "output" (ossia flussi informativi veicolati dall'impresa verso l'ambiente).

In particolare, le potenzialità di "input" delle risorse immateriali consentono di acquisire conoscenze in precedenza non disponibili; conoscenze che specificamente rappresentano la condizione per i successivi miglioramenti dell'attività aziendale.

Questa dimensione delle risorse immateriali consegue dunque da un'architettura di attività volute, progettate e realizzate per acquisire flussi continui di dati e di informazioni, come d'altro canto richiedono le moderne attività aziendali, che devono confrontarsi con contesti ad alta tensione competitiva.

Per contro, le risorse immateriali governabili dall'impresa nella dimensione di "output" possono riguardare:

- lo sviluppo di una specifica cultura aziendale all'interno dell'organizzazione (ambiente interno);
- la predisposizione ed il continuo aggiornamento del sistema informativo aziendale (rivolto all'ambiente interno ed anche all'ambiente esterno);
- la creazione e la gestione di un definito patrimonio di marca (*Brand Equity*), riferito a particolari offerte oppure all'impresa nel suo insieme.

Le risorse immateriali così definite permettono innanzi tutto di osservare che "i flussi informativi sono presenti in tutte le fasi di sviluppo" ed inoltre che "i patrimoni di conoscenza formano un differenziale competitivo ovunque siano prese decisioni o accadano osservazioni da parte delle persone".

In una logica di "market driven management", le risorse immateriali si connettono pertanto a flussi informativi, specificatamente classificabili in:

- *interni*
- *ambientali*
- *aziendali*

che palesano importanti potenzialità sinergiche quando siano gestiti, come un sistema di fattori concorrenziali, per avvalorare rispettivamente:

- *la cultura aziendale*: da cui discendono le linee di condotta per strutturare il sistema informativo, in coerenza con i profili – specifici per ogni singola organizzazione – di sintonia e di partecipazione delle risorse umane;
- *il sistema informativo d’impresa*: i cui flussi di informazione in entrata e in uscita di fatto determinano la base conoscitiva per la gestione del patrimonio di marca;
- *il patrimonio di marca (Brand Equity)*: la marca è stata definita come un “nome, termine, segno, simbolo, o disegno, o una combinazione di questi” che mira a identificare i beni o i servizi di un venditore o un gruppo di venditori e a differenziarli da quelli dei concorrenti (American Marketing Association). Questo concetto enfatizza specificamente la funzione segnaletica della marca, cioè la funzione base che permette di associare un determinato offerente a definiti beni o servizi. La funzione segnaletica rappresenta quindi solo un carattere elementare del “patrimonio” di marca.

In sintesi, le risorse immateriali specificamente riguardanti il patrimonio di marca si sviluppano in un più vasto sistema di “intangible assets” d’impresa che condizionano il successo della gestione aziendale.

Dati questi presupposti, la domanda è: è possibile applicare il concetto di lateralizzazione alle strategie di comunicazione in generale e, in particolare, alla CSR, che rappresenta oggi la più evoluta disciplina per la creazione di ambienti di comunicazione ad alto valore aggiunto?

E’ possibile, in altri termini, che un’azienda in grado di creare innovazione possa percorrere nuove strade, dissonanti rispetto ai suoi competitors, e dimostrare in modo misurabile di aumentare le proprie chances di sopravvivenza all’interno di un dato sistema d’imprese?

E’ possibile, in definitiva, adottare un modello di business e di comunicazione flessibile, che preveda il vantaggio di agire in maniera armonica in una certa fase di cooperazione, ma anche la capacità di andare contro-corrente, scombinando le attese della controparte, in caso d’interazioni antagoniste o comunque all’interno di scenari concorrenziali?



Figura 7 - Guna, un’azienda dal volto umano (prospettiva della facciata)

Un esempio di quanto affermato è il progetto “No Patent” di Guna Spa (www.guna.it/nopatent). Guna – un termine sanscrito che significa “le qualità dell’essere” – è l’azienda leader italiana nella produzione e distribuzione di farmaci di origine biologica, e *best-in-class* nella CSR del suo settore grazie a un paniere assai articolato di iniziative, inclusa l’innovativa – e controcorrente – scelta di rinunciare alla protezione brevettuale di ogni sua attuale e futura scoperta scientifica e innovazione di prodotto e di processo, strategia elaborata grazie a un’intuizione del suo fondatore e attuale Presidente Alessandro Pizzoccaro. L’azienda, coerentemente, ha inoltre rinunciato al copyright per tutte le pubblicazioni e ricerche scientifiche edite dalla propria divisione editoriale.

Esempio di pensiero lateralizzato in forma non convenzionale, Guna rappresenta “la minoranza” che sceglie di viaggiare in senso contrario alla massa, in un settore come quello farmaceutico sempre impegnato in una difesa senza termine della proprietà intellettuale.

Come per le specie animali studiate da Magat e Brown, quest’azienda ha fatto una scelta differente rispetto al gruppo, ma in quanto tale pro-sopravvivenza: l’abbandono dell’asfissiante strategia di difesa brevettuale ha infatti liberato risorse finanziarie e professionali, ampliando i budget per la ricerca e lo sviluppo.

La scelta di non brevettare prodotti, processi e scoperte, ha proiettato l’azienda verso una forma mentis ancora più *innovation-oriented*, partendo dal presupposto che concentrarsi sui brevetti significa difendere il passato, mentre investire in ricerca equivale a “creare futuro”, e che se sai di poter essere “copiato” il vantaggio competitivo sul nuovo prodotto si accorcia inevitabilmente, e tu devi incubare novità a ritmo costante. Infine, questo criterio di tipo “copyleft” è certamente più in linea con l’attuale sensibilità del web “2.0” e con la crescente necessità di rapida veicolazione delle informazioni tipica del fluido mondo di internet nel nuovo millennio.

Di fatto, Guna (costruita intorno a un concetto di medicina centrata sulla persona e in armonia con la natura) non ha solo stimolato un dibattito in un settore “conservativo” come quello farmaceutico, ma ha ristrutturato sotto quest’aspetto il proprio modello di business in modo assai “lateralizzato” e le performances dell’azienda – in costante crescita di fatturato e quota di mercato, grazie soprattutto al lavoro quotidiano di un team di manager di primissimo ordine – sembrano premiare anche quest’iniziativa, che è entrata nella catena del valore con vantaggio anche per le caratteristiche immateriali del brand (come si è voluto dimostrare).

Cap. 3.2 - Il Corporate storytelling

Per molti anni il legame tra economia e conoscenza è rimasto assente dalla teoria economica; la conoscenza era, infatti, una risorsa quasi invisibile, non analizzabile in modo concreto per le sue proprietà mutevoli e dinamiche. La conoscenza è diventata, nell'immaginario collettivo, quasi un "elemento provvidenziale" del capitalismo contemporaneo, in grado di fornire idee, soluzioni e linguaggi per innovare in profondità i processi produttivi e di consumo.

Nasce la necessità di gestire e coordinare le forze che si manifestano all'interno di questo fenomeno, dotandosi di nuovi strumenti che possano amministrare questa risorsa, la conoscenza, trasformando le organizzazioni, in organizzazioni che apprendono, gestendo adeguatamente una nuova categoria di lavoratori.

Si tratta, in definitiva, di predisporre un idoneo sistema di knowledge management, in grado di conferire alle aziende tutti i vantaggi che derivano da pratiche di condivisione della conoscenza. Il knowledge management si configura quindi, come un modo nuovo di vedere la trama e i significati sottostanti la produzione di valore nella società contemporanea.

Ora, come si suol dire, la domanda si pone spontanea: innanzitutto, si può narrare il brand? Perché raccontarlo e, soprattutto, come farlo? Nasce lo storytelling. **Perché proprio lo storytelling per narrare il brand?**

Tutte le aziende hanno una storia da raccontare, una propria identità che la contraddistingue dalle altre. Per meglio focalizzarla, e narrarla, occorre innanzitutto che le aziende compiano un viaggio introspettivo, seguano un processo di auto-analisi, una riflessione su se stesse, per definire chiaramente la propria identità, per **capire meglio i propri punti di forza** e quelli di debolezza e per rilevare anche quali siano i bisogni espressi o inespressi degli interlocutori, per poterli così soddisfare mediante i propri prodotti o servizi offerti.

Quando si parla di corporate storytelling, si parla del presente e della contemporaneità. Le organizzazioni parlano, come abbiamo avuto modo di scrivere. La loro necessità di comunicare si riconduce al bisogno di convincere qualcuno a fare qualcosa o a sposare una certa causa: questa per l'azienda è una necessità imperante.

E questo è lo scopo e l'attività del corporate storytelling.

Ovviamente, un'organizzazione può convincere sia i pubblici interni sia quelli esterni, attraverso diversi modi e usando svariati strumenti, ma uno di questi è indubbiamente l'utilizzo di storie.

Non tutte le narrazioni sono storie. Esistono, infatti, narrazioni frammentarie (osservazioni, aneddoti ...) e narrazioni omnicomprensive (storie, saghe ...), entrambe presenti nei diversi atti narrativi aziendali. Basti pensare alle battute scambiate durante la pausa caffè, o alle discussioni dei dipendenti in merito all'azienda; non si tratta di narrazioni organiche, ma appartengono comunque alla cultura dell'azienda.

Come si possono definire quindi le narrazioni che si sviluppano in ambito organizzativo? Per rispondere al quesito, un approccio interessante è quello fornito da Boje (1) che le definisce *"sceneggiature di natura semi-narrativa, o anche pre-narrativa, che i membri della comunità usano per mettersi in relazione "con le cose" e dare un senso al loro mondo"*.

Le storie organizzative sono quindi un mondo complesso e variegato e si può individuare un triplice punto di vista attraverso cui studiarle:

- *Individuale*: le narrazioni attraverso le quali le persone esprimono la propria esperienza di lavoro all'interno della comunità (organizational storytelling e operazioni di comunicazione interna).
- *Strategico*: il set di storie utilizzato per promuovere attività, iniziative, progetti (storytelling management e operazioni di comunicazione interna ed esterna volte a sostenere singoli progetti o migliorare la visibilità e l'immagine dell'azienda).
- *Consumo*: narrazioni che si occupano di promuovere i prodotti e orientare i clienti all'acquisto (operazioni di marketing narrativo, molto utilizzate in ambito pubblicitario).

Per inquadrare lo storytelling management è utile richiamare la definizione di Gabriele Qualizza (2): *"L'arte di raccontare storie è intesa come tecnica, espediente utilizzabile per rendere la comunicazione più coinvolgente ed accattivante. A tal fine diventa oggetto di interesse tutto ciò che può incorporare al proprio interno un elemento narrativo, traducibile a sua volta in un artefatto simbolico, capace di parlare a "pubblici" diversi: in questa prospettiva possono diventare "storie" tutti i discorsi con cui la direzione strategica cerca di orientare l'opinione pubblica, ma possono essere rielaborati in termini narrativi anche i messaggi diffusi all'interno dell'organizzazione, così come i processi comunicativi tesi a presidiare i significati che le persone attribuiscono alle proprie esperienze di consumo"*.

Continua poi affermando: *"Fare storytelling significa allora, per un'impresa, saper gestire al meglio il cambiamento culturale ed organizzativo, raccontandolo con nuovi codici e stili linguistici. Vuol dire anche dar vita a prodotti che siano significativi in mercati ad alto assedio testuale. Acquistare un brand significa oggi, acquistare sempre una storia (un racconto, una narrazione), un modo in cui immedesimarsi e progettarsi in modo simulato, in modo temporaneo, vicario."*

La spiegazione di questo fenomeno ce la fornisce lo stesso Qualizza, quando chiarisce che *“le narrazioni vengono sempre più spesso collegate alla comunicazione istituzionale, elaborata secondo il concetto di corporate branding”*.

Gli interlocutori della narrazione aziendale non sono semplici “pubblici”, destinatari passivi del messaggio, ma portatori attivi di interessi, ovvero i clienti, i dipendenti, la comunità in cui l’impresa è inserita, *“Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objective”* (Freeman, 1984). Tra questi attori si crea una relazione che diventa la base per la legittimazione delle attività dell’impresa, sempre “negoziata” attraverso uno scambio comunicativo.

In pratica, come si raccontano le imprese e quali meccanismi ha introdotto la Comunità europea per consentire alle imprese di raccontarsi al meglio?

Numerose multinazionali redigono ormai relazioni sulla responsabilità sociale. Ma sono ancora poche le imprese che forniscono particolari sulle loro politiche e prestazioni sulla gestione delle risorse umane o su questioni collegate all’occupazione, come i negoziati e il riconoscimento, la consultazione e la formazione del personale o la responsabilità dei consigli di amministrazione.

Nel 1998, il Gruppo di esperti di alto livello sulle implicazioni economiche e sociali delle trasformazioni industriali, creato su richiesta del Consiglio europeo, invitava le imprese con più di 1.000 dipendenti a pubblicare di propria iniziativa una “relazione sulla gestione del cambiamento”, in altre parole una relazione annuale sulle condizioni di occupazione e di lavoro.

Secondo il Gruppo di esperti, tale relazione dovrebbe essere elaborata previa consultazione dei dipendenti e dei loro rappresentanti, conformemente alle tradizioni nazionali. Il gruppo ha suggerito un quadro di riferimento relativo alle politiche, alle prassi e alle prestazioni relative alle condizioni d’occupazione e di lavoro, in particolare la previsione delle trasformazioni strutturali, la comunicazione, la partecipazione dei dipendenti e il dialogo sociale, l’istruzione e la formazione, la salute e la sicurezza del personale e l’eguaglianza delle opportunità.

Come ha suggerito il Gruppo di alto livello, la Commissione, nella sua Agenda di politica sociale, ha proposto la creazione di un Centro di sorveglianza (una sorta di Osservatorio) delle trasformazioni industriali, al fine di definire un approccio volontario dalla previsione e dalla gestione del cambiamento.

La Fondazione di Dublino ha inserito questa iniziativa nel suo programma quadriennale, sottolineando quanto essa fosse importante per comprendere e anticipare i cambiamenti, adottare decisioni migliori e assistere i principali protagonisti a cogliere, prevedere e gestire le trasformazioni industriali, grazie alla messa a disposizione di informazioni affidabili e obiettive.

Le iniziative dei pubblici poteri incoraggiano sempre più le imprese a presentare relazioni sui loro risultati nel settore sociale e ambientale. La raccomandazione relativa alla "presa in considerazione degli aspetti ambientali nei conti e nelle relazioni annuali delle società: iscrizione contabile, validazione e pubblicazione d’informazioni", adottata il 30 maggio 2001, dovrebbe

arreare un contributo significativo all'elaborazione di informazioni pertinenti e comparabili riguardanti i problemi dell'ambiente in Europa e nel sistema occidentale.

Nel contesto delle negoziazioni commerciali, la Commissione ha lanciato una valutazione relativa all'impatto di sostenibilità nell'ambito del nuovo round di negoziati dell'OMC e si è impegnata ad effettuare una valutazione di impatto di sostenibilità di altri negoziati commerciali come quelli attuali UE-Cile/Mercosur.

L'indice sociale è uno strumento di autovalutazione concepito dal Ministero danese degli affari sociali che consente di determinare in che misura un'impresa assume le proprie responsabilità sociali. Grazie a questo indice espresso sotto forma di cifre che vanno da 0 a 100, è facile indicare ai dipendenti e agli interlocutori esterni di un'impresa qual è il livello di responsabilità sociale di quest'ultima.

Per esempio, l'articolo 64 della Legge francese relativa ai nuovi regolamenti economici impone alle imprese di tenere conto delle conseguenze sociali e ambientali delle loro attività nella loro relazione annuale. Varie organizzazioni elaborano norme relative alla contabilità sociale, alla presentazione di relazioni sociali e all'audit sociale. Gli approcci seguiti variano – normalizzazione delle procedure o dei risultati, norme volontarie o obbligatorie, norme mono o pluritematiche – e solo alcuni comprendono la totalità dei temi in questione.

A livello mondiale, alcune grandi iniziative quali la norma Social Accountability 8000 o la Global Reporting Initiative si concentrano sull'internazionalizzazione delle norme sociali. Tuttavia, la creazione di norme internazionali applicabili a qualunque cultura o qualunque paese è molto complessa, per cui queste iniziative sono state fonte di notevoli controversie.

Le norme internazionali, come le convenzioni fondamentali dell'OIL come specificate nella dichiarazione del 1998, costituiscono per la loro natura universale la base più adeguata per tali iniziative.

Di fronte alla diversità dei codici di condotta, la SAI (Social Accountability International) ha messo a punto una norma sulle condizioni di lavoro e un sistema di verifica indipendente delle imprese. Questa norma, (Social Accountability 8000 (SA8000) (<http://www.cepaa.org/introduction.htm>) e il suo sistema di verifica s'ispirano a strategie sperimentate di garanzia di qualità (quali quelle utilizzate dalla norma ISO 9000) aggiungendovi numerosi elementi che gli esperti internazionali dei diritti dell'uomo hanno ritenuto essenziali a un audit sociale.

Nel settore dell'ambiente, la Global Reporting Initiative è ora considerata come un modello. Le sue linee direttrici riguardano l'elaborazione di relazioni sullo sviluppo sostenibile che consentono di compiere un confronto tra le imprese. Esse comprendono inoltre principi direttivi ambiziosi sulla produzione di rapporti sociali.

La comunicazione della Commissione su una strategia di sviluppo durevole afferma: *“Tutte le società quotate in borsa con almeno 500 dipendenti sono invitate a descrivere il loro “triplice approccio” nelle relazioni annuali destinate agli azionisti, in modo tale da consentire di misurare i loro risultati rispetto ad alcuni criteri economici, ambientali e sociali”.*

In particolare, è stato ritenuto opportuno fornire alle imprese, soprattutto alle PMI, consigli e strumenti che consentano loro di presentare in modo efficace relazioni sui loro procedimenti e risultati collegati alla responsabilità sociale. Condividendo le rispettive esperienze e proponendo le loro capacità d'azione, le grandi imprese svolgono un ruolo di pionieri e possono aiutare le PMI nell'elaborazione delle relazioni.

È necessario quindi che le informazioni pubblicate nelle relazioni sulla responsabilità sociale siano verificate da organismi terzi indipendenti, per evitare l'accusa che tali documenti non siano altro che progetti di relazioni pubbliche privi di sostanza. Questi servizi cominciano del resto a essere proposti dalle principali imprese, che avrebbero bisogno in proposito di fare riferimento a norme stabilite. Anche il coinvolgimento dei sindacati e delle ONG contribuirebbe a equilibrare gli approcci interno ed esterno.

Qualità sul lavoro

I dipendenti sono i principali interlocutori delle imprese. Tuttavia, l'attuazione delle responsabilità sociali richiede un impegno della direzione dell'impresa, ma anche una riflessione innovativa e, di conseguenza, nuove qualifiche e una più stretta partecipazione del personale e dei suoi rappresentanti, in un dialogo bilaterale che consenta di strutturare i ritorni d'informazione e gli adeguamenti.

Il dialogo sociale con i rappresentanti del personale, che costituisce il principale meccanismo per definire i rapporti tra le imprese e i suoi dipendenti, svolge quindi un ruolo cruciale nel più ampio quadro dell'adozione di prassi socialmente responsabili.

Dal momento poi che le questioni relative alla responsabilità sociale delle imprese hanno molteplici aspetti e sono collegate alla quasi totalità delle attività, i rappresentanti del personale devono essere lungamente consultati sulle politiche, sui programmi e sulle misure previsti, come propone il progetto di direttiva della Commissione che stabilisce un quadro generale relativo alla formazione e alla consultazione dei lavoratori nella Comunità europea (COM(98)612).

Anche il dialogo sociale deve essere esteso alle questioni e agli strumenti volti a migliorare le prestazioni sociali e ambientali dell'impresa grazie, ad esempio, a una sensibilizzazione della direzione e dei dipendenti, a programmi di formazione, a programmi di orientamento dell'impresa nel settore sociale o a quello della protezione dell'ambiente e a sistemi di gestione strategica che integrano considerazioni economiche, sociali ed ecologiche.

Alcune compagnie stabiliscono inoltre un legame tra le prestazioni ambientali e impieghi di migliore qualità. Un miglioramento della tutela dell'ambiente può essere realizzato adottando tecnologie pulite. Le tecnologie pulite sono di per sé abitualmente associate a impieghi ulteriormente collegati alle altre tecnologie e più gratificanti per i lavoratori. In tal modo, la loro adozione può migliorare al tempo stesso le prestazioni in materia di tutela ambientale e la soddisfazione nel lavoro, incrementando la redditività.

In un'epoca in cui la penuria di personale qualificato diviene un problema in alcuni settori e sempre più candidati s'informano sulle politiche dell'occupazione delle imprese, vari strumenti

possono contribuire a migliorare l'informazione e la trasparenza sulle buone prassi di gestione delle risorse umane. Alcuni paesi favoriscono già la promozione di imprese che costituiscono luoghi di lavoro soddisfacenti pubblicando un elenco dei migliori datori di lavoro.

L'inchiesta sulle cinquanta migliori imprese britanniche ("50 Best Companies to Work For in the UK"), sponsorizzata dal Ministero del commercio e dell'industria e dall'Unità Learndirect dell'Università dell'industria (UFI), mostra che le piccole imprese familiari possono adottare un comportamento altrettanto socialmente responsabile delle grandi multinazionali del settore dell'alta tecnologia.

Tra le iniziative possibili a livello dell'UE, la pubblicazione annuale di un elenco dei migliori datori di lavoro europei potrebbe costituire uno strumento efficace per ricompensare le imprese che, attraverso l'atteggiamento e l'azione dei dirigenti, si sforzano di divenire luoghi di lavoro soddisfacenti.

Infine, su richiesta del Consiglio europeo di Lisbona, che ha sottolineato l'importanza di investire nelle risorse umane, la Commissione studia attualmente come introdurre un premio europeo che ricompensi le imprese più innovative al fine di attribuire una maggiore priorità all'istruzione e alla formazione lungo tutto l'arco della vita, in quanto elemento fondamentale del modello sociale europeo. Premi analoghi ricompenseranno le imprese che avranno elaborato buone prassi volte a promuovere l'eguaglianza dei sessi o l'impiego di persone disabili.

Si può concludere affermando che la comunicazione non è soltanto un mezzo attraverso il quale si veicolano i messaggi, ma anche un dispositivo di creazione di senso, fondamentale nella nuova *azienda cognitiva* che come scopo ha la condivisione delle conoscenze, la circolazione delle informazioni e la gestione delle emozioni (Salmon 2008). In questo contesto, quindi, la narrazione si propone come modalità di conoscenza e comunicazione (Czarniawska 2000).

L'evoluzione verso nuove formule organizzative, inoltre, accentua il valore della comunicazione negli ambienti di lavoro, i quali diventano permeabili all'ambiente esterno, e vengono investiti da una richiesta di visibilità e trasparenza, fino a trasformarsi in *media building*, luoghi in cui lo "spettacolo della produzione" (merci o servizi), viene offerto allo sguardo e messo in scena (Virilio 2000).

Nel caso che andremo ad analizzare nel prossimo capitolo, relativo all'azienda milanese Guna S.p.A., la quale ha da qualche anno iniziato ad utilizzare il metodo della narrazione aziendale come prassi di lavoro, vedremo come una trama narrativa non possa mai ridursi ad un semplice monologo. Il piacere narrativo, infatti, ha origine dalla curiosità di apprendere e di scoprire cosa "accadrà dopo", coinvolge e fa in modo di attirare l'attenzione degli interlocutori, consentendogli di aspettarsi qualunque cosa, anche l'imprevedibile, nel finale della narrazione.

Le implicazioni manageriali legate a questa prospettiva, sono di particolare rilievo. Non vogliono persuadere gli interlocutori proponendo loro una manifestazione "egocentrica" della *corporate identity*, ma si realizza un modello d'interazione che dà all'interlocutore un ruolo attivo, non basato solo sul coinvolgimento emozionale, ma anche sulla sua partecipazione attiva come partner del processo comunicativo.

Ciò detto, se ne deduce quanto “raccontare” un brand sia un processo complesso, nel quale le imprese sono al centro di una fitta rete di narrazioni, non soltanto storie, discorsi, strumenti, provenienti dall’interno dell’azienda, ma anche quelle derivanti dal vissuto degli stakeholder.

E’ per raccontare questo vissuto, che nasce il “Progetto Web cam” di Guna.

Note:

1 - David Boje, docente e studioso di narrativa, ha pubblicato più di 120 articoli per riviste di settore e numerosi libri tra cui “Narrative Methods for Organization and Communication Research” (Sage, 2001); “Storytelling Organizations”, 2008; “Critical Theory Ethics in Business and Public Administration”, 2008. His newest books are: “Dancing to the Music of Story” (with Ken Baskin), and “The Future of Storytelling and Organization: An Antenarrative Handbook” (Routledge, 2011).

2 - Gabriele Qualizza, ricercatore di marketing e comunicazione presso l’Università di Udine, autore del libro “Quando gli spazi del lavoro fanno comunicazione”, 2010.

Cap. 3.3 - La *Corporate storytelling* nel progetto “Web Cam”

La crisi economica attuale e l'avvento di un modello conversazionale focalizzato sul social networking che regola i rapporti fra le persone e fra queste e il mercato coincidono con il collasso di un modello cognitivo, prima ancora che gestionale, che nelle imprese odierne è ancora largamente ispirato ai canoni tradizionali del taylorismo e del fordismo. Ovvero a quello **Scientific Management**, i cui riferimenti sono:

1. a livello della produzione:
 - la serialità
 - la standardizzazione
 - la specializzazione del lavoro e delle mansioni;
2. a livello dello scambio:
 - il mercato di massa e l'orientamento al prodotto e alla quantità.

Il modello cognitivo sottostante è sintetizzabile nei seguenti principi:

1. massimizzazione dei risultati nel minor tempo possibile
2. riduzionismo di ogni varianza
3. deresponsabilizzazione personale sul risultato finale
4. trionfalismo funzionale, specchio della negazione sistematica della indispensabilità relazionale con l'altro.

La risposta è che la cultura industriale dello [Scientific Management](#) è stata egemone per ragioni storiche precise. Ha scritto il guru del management Gary Hamel nel novembre 2011: “Il modello gestionale che predomina nella maggior parte delle organizzazioni risale ai primi anni del secolo ventesimo. A quel tempo, gli innovatori del management erano focalizzati sulla sfida di ottenere larghe efficienze di scala.

La soluzione che adottarono fu l'organizzazione burocratica, con una forte enfasi su standardizzazione, specializzazione, gerarchia, conformismo e controllo. Questi principi costituiscono i fondamenti filosofici del management 1.0 (ovvero dello Scientific Management formalizzato da Taylor nel 1911, ndr) e sono profondamente radicati nei processi cognitivi e operativi del management attuale.

In concreto, in qualsiasi tipo di organizzazione troviamo che il potere scende dall'alto in basso, che le strategie sono definite da un vertice ristretto, che gli obiettivi sono assegnati e non scelti, che è imposto un controllo ferreo e che sono i senior executives ad allocare le risorse.

L'alternativa allo Scientific Management è lo **Humanistic Management**. Radicato nel grande patrimonio umanistico e rinascimentale della cultura italiana ed europea, l'*Humanistic Management* si può definire attraverso questi tratti essenziali:

- accorta combinazione tra razionalità ed emotività
- equilibrio fra morale individuale ed etica collettiva
- cura di ciascuno verso il proprio autosviluppo e verso gli altri
- approccio narrativo ispirato alla generazione individuale e collettiva di senso
- enfasi sulla leadership convocativa e sulla metadisciplinarietà.

Lo strumento principale di cui si avvale è l'apertura verso ambiti che l'impresa "scientifica" ha sempre considerato a sé estranei – il gioco, la filosofia, la poesia, il cinema, il teatro – ma anche alle nuove frontiere dischiuse dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, dal networking multimediale, dalla business television.

Le attuali potenzialità, oltre alle implicazioni di tipo cognitivo e tecnologico, permettono a un'azienda aperta al nuovo di raccontarsi meglio.

In una sua recente riflessione su *Business*, Toni Muzi Falconi richiamava l'attenzione dei lettori sulle caratteristiche della "rendicontazione organizzativa" nelle aziende (*Corporate storytelling*). L'impresa oggi si relaziona con pubblici molto diversi fra loro: *"tradizionalmente – ricorda Muzi Falconi – i consumatori hanno rappresentato il terreno prediletto della sua comunicazione, per la semplice ragione che soltanto un'attività push di informazione sui prodotti e servizi poteva indurre le persone alla consapevolezza dell'esistenza di questi e stimolare all'acquisto. Ma oggi, a fianco dei consumatori, hanno assunto un ruolo fondamentale anche i dipendenti, gli investitori, i regolatori pubblici, i fornitori, le comunità locali e altri ancora, e ciascuno di questi intrattiene relazioni con l'azienda attraverso i canali più diversi"*.

L'argomento assume ancora maggiore rilievo se lo si applica alle organizzazioni private, pubbliche e sociali – che istituzionalmente si occupano d'altro e non di informazione – ma che sono anch'esse divenute veri e propri media che si raccontano per rafforzare la relazione con gli stakeholder e consolidare quella "licenza di operare", in assenza della quale incontrerebbero maggiore difficoltà a raggiungere gli obiettivi.

La *corporate storytelling* è un terreno di analisi tanto poco esplorato quanto ricco di implicazioni sociali e di conseguenze sulle opinioni, e in qualche caso anche sui comportamenti delle persone.

Forse le problematiche sono le stesse che investono i media classici, ma ce ne sono alcune più specifiche che attengono proprio alla cultura dell'organizzazione.

Per esempio, mentre un giornale ha il compito di raccogliere da varie fonti le informazioni che ritiene rilevanti per i lettori, l'impresa non può non impostare la narrazione partendo dai propri obiettivi. E la differenza sostanziale che passa fra il mestiere di giornalista e quello di relatore pubblico. Quest'ultimo deve sempre fare gli interessi del suo datore di lavoro, mentre il primo dovrebbe dare priorità ai lettori. Detto così pare facile, ma quando queste due priorità vengono declinate sul campo, gli intrecci producono tante ambiguità.



Figura 8 - La *Corporate storytelling* avanzata

In passato, si dava per scontato che alla direzione comunicazione spettasse il ruolo di assicurare coerenza alla sua narrazione. Negli ultimi decenni con la sempre maggiore complessità dei requisiti regolatori, delle attese dei pubblici per informazioni specifiche, della pretesa di questi di attenzione e dell'intreccio fra gli stessi pubblici (un dipendente può anche essere consumatore, azionista e canale credibile presso terzi di contenuti narrativi dell'impresa) è successo che la rendicontazione ha finito per aggregarsi in due grandi filoni, normalmente rispondenti a funzioni manageriali diverse.

Da un lato la rendicontazione obbligata (salute, sicurezza, lavoro, performance finanziarie, ambientali), dall'altro quella volontaria (pubblicità, relazioni media, spazi in rete, promozioni, direct marketing, eventi, iniziative sociali).

Più recentemente, di fronte all'impossibilità di assicurare continuità e coerenza a quelle due tipologie rendicontative e di garantire a un'unica funzione aziendale il governo di tutti i comportamenti comunicativi, si è elaborato il concetto di "organizzazione comunicativa".

Da qui l'avvio di un filone di ricerca negli studi di management a livello mondiale che vede l'impresa come un Giano: con il volto "materiale" di sempre e con il volto "narrativo" che integra la rendicontazione obbligatoria con la volontaria in un dialogo continuativo, differenziato per stakeholder e multicanale. Ecco come la professione delle relazioni pubbliche argomenta oggi la propria produzione di valore per le organizzazioni.

E' quindi del tutto naturale che si producano narrative diverse nei contenuti, nella forma e negli strumenti utilizzati per dialogare con i propri pubblici di riferimento.

La domanda è: perché per conoscere la produzione di una qualsiasi azienda devo necessariamente contattare l'ufficio stampa del gruppo? Perché non posso saperlo, ora, senza mediazioni, connettendomi on-line e seguendo il filo di una "storia" che l'azienda mi racconta istante per istante, magari dando un mio contributo di idee su come vorrei che questa storia mi venisse raccontata?

Da queste premesse nasce il "Progetto Web cam", adottato da Guna. I cui presupposti erano già stati fondati con la creazione dell'innovativa mappa degli stakeholder su assi cartesiani a quadranti.

Mappatura, che aveva permesso di abbandonare la procedura - meramente empirica - per la definizione della posizione dei pubblici sulle mappe basata solo sull'osservazione dei consulenti e sulle attività di audit, e di passare a una metodologia costruita su criteri scientifici e più oggettivi.

Mappa inoltre che si è rivelata propedeutica non solo alla rendicontazione del bilancio sociale, ma in particolare alla strutturazione di strategie di comunicazione e soprattutto di dialogo personalizzate con tutti i pubblici coinvolti.

Guna, dunque, ha pubblicato la bozza di bilancio sociale dell'azienda in un apposito spazio web, libero alla consultazione e soprattutto all'interazione con tutti i suoi pubblici di riferimento. La versione definitiva, stampata su DVD per risparmiare in termini di impatto ambientale, è il frutto di queste "contaminazioni", in linea con la visione rivoluzionaria della CSR secondo la quale **l'azienda non fa CSR, ma è la propria CSR.**

D'altronde, se assumiamo come vera una totale coincidenza e sovrapposizione d'interessi tra l'impresa e i suoi pubblici, l'atto di rendicontazione non può più avere alcun senso se predisposto dall'azienda al netto degli stakeholder in modo unidirezionale. L'atto deve necessariamente essere "corale", scritto a più mani con gli stakeholder e condiviso con essi dalla stesura della prima parola sul foglio bianco di word.

Per queste ragioni, è stato predisposto un articolato "cruscotto di indicatori dinamici", a partire dal bilancio sociale del 2010; consuntivo arricchito di dati, tabelle, informazioni e, soprattutto, di storie, in un percorso condiviso in totale trasparenza e di fatto "costruito" assieme a tutti i reparti aziendali e a tutti i soggetti che costituiscono la rete neurale aziendale.

E' nato così il primo bilancio sociale "in tempo reale" (attività prima di allora mai editata), che rappresenta anche un metodo di *stakeholder engagement* in grado di trasformare i pubblici in elemento strategico per la definizione in co-management della CSR aziendale.

Anche la scelta dell'icona del progetto è stata un'occasione utile di confronto e di discussione: a cominciare dal nome del progetto, il neologismo "Web-Cam", che richiama subito alla mente l'impossibilità di sottrarsi ai giudizi sul nuovo modo di vivere il tempo e lo spazio da parte di soggetti "altri". Il simbolo poi (un simpatico pupazzo a forma di occhio, con la pupilla dilatata e una grande lente d'ingrandimento in mano) stava lì a significare che l'azienda non solo era disposta a farsi guardare dentro, ma invitava i suoi stakeolders a farlo; anzi, riconosceva loro il diritto di farlo, fornendo gli strumenti per farlo con efficacia. Chiaramente tutto ciò ha implicato la disponibilità dell'imprenditore a mettersi veramente in gioco, al di là delle parole, della propaganda e del greenwashing.

Cap. 3.4 - Dal *One Report* al *Social Hub*

Siamo approdati, infine, al nodo gordiano di questo lavoro: il Social Hub. Tuttavia, prima di illustrare a fondo il progetto, si rende necessario presentare, e approfondire, due temi: il concetto di “one report” o, se si preferisce, il “report unico”; e il profilo dell’azienda che ha adottato il progetto.

Le informazioni sono le fondamenta per l’efficienza dei mercati: tale principio è ancor più vero alla luce della recente crisi e delle iniziative prese in considerazione dai governi, sia in ambito nazionale sia internazionale, al fine di aumentare la trasparenza dei mercati e dell’informativa finanziaria.

La trasparenza non può prescindere dal principio etico comportamentale adottato dalle imprese e dai processi implementati al fine di monitorare la loro operatività.

Nell’ultimo decennio, infatti, il numero d’imprese che pubblica un reporting di sostenibilità è cresciuto in modo significativo: ad esempio la percentuale di società quotate del Global Fortune 250 che pubblicano un reporting di sostenibilità è passata dal 35% del 1999 all’80% nel 2008.

Il processo di Corporate Responsibility nasce, infatti, con la *presa di coscienza* del management del concetto di sostenibilità, ovvero fare in modo che l’impresa operi nel mercato nel rispetto della legge, della collettività e delle generazioni future.

Secondo il Social Investment Forum (SIF), gli investitori che compiono le loro scelte anche sulla base dei risultati economici, sociali e ambientali, cosiddetti ESG performance (Environmental, Social, Governance), sono cresciuti del 34% confrontando il 2009 rispetto al 2005 e del 13% confrontando il 2009 rispetto al 2007.

Bloomberg e Thomson Reuters per rispondere alle crescenti aspettative informative degli investitori, relativamente alle performance ambientali e sociali delle imprese, hanno aggiunto alle loro analisi dati relativi alle ESG performance.

Per far fronte a tali richieste, le imprese dovrebbero ampliare il loro spettro informativo inserendo nell'informativa di bilancio una serie di dati relativi alle ESG performance.

A tal fine, il format per rispondere in modo appropriato a tali esigenze fino a oggi è stato il **report unico**: documento che incorpora al proprio interno il bilancio d'esercizio, il bilancio di sostenibilità e l'informativa aggiuntiva sulla corporate governance.

L'adozione del reporting unico comporta dei vantaggi sia per l'impresa sia per gli stakeholder:

- l'impresa, grazie al reporting unico, informa gli stakeholder sulle performance ottenute rispetto agli obiettivi prefissati, sulla vision e la strategia adottata per raggiungere tali obiettivi e su tutti gli altri fattori che possono influenzare le performance future dell'impresa
- l'impresa, grazie al reporting unico, crea un *ponte* tra i programmi sociali, ambientali, di governance e le sue performance finanziarie
- gli investitori accedono a dati e informazioni dettagliate non solo in relazione alle performance finanziarie ma anche a quelle sulla sostenibilità dell'impresa.

Questo fino a oggi, dicevamo. Fino a quando cioè non nasce una doppia esigenza:

1. Stabilire un dialogo interattivo con il pubblico: lo stakeholder dialoga e interagisce con noi;
2. Creare qualcosa di unico per il ventaglio di tutti gli stakeholder.

Eco il punto: l'importanza di dedicare maggiori sforzi allo scopo di aumentare la percezione sulla qualità e sul valore offerti. Per capire quindi il modo in cui si sono formate le opinioni degli stakeholder in merito alla qualità e al valore di un brand e l'importanza di adottare una prospettiva la più ampia possibile attraverso un concetto di marketing basato sull'etica, sulla relazione sottile (relationship marketing) e sulla trasparenza a 360 gradi (la "casa di vetro") occorre illustrare come si è costruita Guna S.p.A.

Premessa: la CSR di GUNA

Guna è un termine sanscrito che significa "la qualità dell'essere" e rappresenta nell'antica tradizione indiana l'incrocio delle energie vitali dell'individuo. Guna S.p.A. è nata nel 1983 ed è la società italiana leader nel settore della produzione e distribuzione di farmaci omeopatici, con una quota di mercato nazionale di quasi il 30%, un fatturato intorno ai 60 milioni di euro e una crescita media nell'ultimo decennio che ha spesso superato il 10%.

Il successo dell'azienda è dovuto sia alla distribuzione di una vasta gamma di prodotti delle più prestigiose aziende straniere (Heel, Staufen Pharma, Labo'Life e molte altre) sia alla produzione di un'innovativa serie di farmaci d'avanguardia di altissima qualità studiati e messi a punto nel proprio laboratorio, il più innovativo al mondo per la ricerca scientifica e la produzione di medicinali biologici.

Le attività collaterali di Guna si articolano su un intenso e ampio ventaglio di progetti. Promuove, ad esempio, iniziative finalizzate alla diffusione della medicina biologica, destinando un cospicuo budget alla ricerca e allo sviluppo e sostenendo numerose associazioni che operano a favore della formazione dei medici e dei farmacisti.

Come azienda, Guna percepisce responsabilità di vario tipo: investimenti in ricerca scientifica, in occupazione, in innovazione tecnologica, nel benessere dei dipendenti e del territorio, nel miglioramento degli indici di salute generale delle nazioni dove l'azienda opera e nello stimolare approcci più consapevoli nei confronti del concetto di salute e di malattia.

L'intento di Guna è di intensificare la propria opera di servizio culturale, impegnandosi attivamente anche attraverso la collaborazione con l'Accademia di Medicina Biologica, con la quale vengono organizzati ogni anno più di 500 eventi didattici, sostenuti dal patrocinio delle Università e di numerosi ordini dei medici e federazioni mediche italiane.

Le iniziative scientifiche godono poi di un nutrito programma di aggiornamento culturale anche grazie alla pubblicazione, ad opera di Guna Editore (divisione di Guna S.p.A.), della rivista scientifica "La Medicina Biologica" e di molti testi medici, inediti in Italia, allo scopo di assolvere al proprio compito istituzionale di divulgazione del messaggio culturale omeopatico.

Punto essenziale di partenza è la scelta da parte di GUNA di una politica in materia di sostenibilità, avendo ben chiara la consapevolezza del proprio ruolo all'interno di una rete sociale complessa.

Questa consapevolezza ha portato, come già ampiamente illustrato, all'elaborazione di un'innovativa mappa su grafico cartesiano a quadranti, predisposta dopo la compilazione di una serie articolata di checklist da parte di focus group costituiti tra gli stakeholder, checklist finalizzate a comprendere il grado d'influenza di ogni singolo pubblico sull'azienda e viceversa.

Sulla mappa, l'azienda non è "al centro" di una rete, ma è una texture di fondo sulla quale insistono i vari pubblici d'interesse, classificati in base al grado di prossimità all'azienda, al grado d'influenza su di essa e di essa su di loro, al grado di interconnessione o di indifferenza, al livello di crisi potenziale, etc.

Il settore comunicazione & CSR di GUNA si rapporta direttamente con la Presidenza e con gli azionisti dell'azienda, condividendo tutte le strategie d'intervento e i singoli progetti di responsabilità sociale.

Nota di motivazione: perché un Bilancio solo in forma elettronica

Il "Social Hub" di GUNA rappresenta uno strumento innovativo di rendicontazione, unico in Italia, che **garantisce un flusso di dati totalmente disintermediati 365 giorni all'anno, senza soluzione di continuità, imputati direttamente on-line dai singoli dipendenti GUNA** responsabili dell'aggiornamento delle singole tabelle del cruscotto di indicatori "Web-cam".

Il Bilancio integrato di GUNA è riportato solo sul Social-Hub elettronico all'indirizzo web socialhub.guna.it, e la situazione economico-finanziaria è pubblicata come capitolo all'interno del Social Hub.

GUNA ha ritenuto più che adeguato, per i propri stakeholder e per l'ambiente, poter disporre di una rendicontazione agile, facilmente accessibile on-line, chiara e trasparente, senza percepire più – e oramai da alcuni anni – alcun eventuale valore aggiunto dato dalla stampa di un supporto cartaceo.

Dal Social Hub è comunque possibile per qualunque utente estrapolare con un semplice “click” una versione cartacea “light” del Bilancio integrato GUNA, senza foto e impaginata in modo agile ed essenziale, così da limitare lo spreco di carta.

La redazione del Bilancio Integrato

Credendo in un reale processo di condivisione con i pubblici dell'azienda, è stata richiesta la piena collaborazione con loro per l'intera fase di redazione del bilancio sociale, permettendo agli stakeholder di “emendare” il testo stesso del bilancio (progetto “Web-Cam”). Ogni stakeholder può dunque interagire direttamente con la piattaforma, modificando i dati quali-quantitativi del bilancio relativi al proprio rapporto di collaborazione/ partnership/ sponsorship con l'azienda.

Il bilancio integrato è stato dotato di un "cruscotto d'indicatori" di oltre cinquanta tabelle i cui dati sono stati aggiornati man mano durante l'anno direttamente dai vari reparti aziendali, senza alcuna “mediazione” da parte dei dirigenti o degli azionisti.

Si tratta, di fatto, del primo esperimento di bilancio integrato online 365 giorni l'anno. Questo progetto di condivisione e di totale disintermediazione tra l'azienda e i suoi pubblici - che possono quindi accedere durante tutto l'anno ai dati grezzi e non "trattati" o commentati dall'azienda, per farsi una propria personale idea dell'andamento delle attività societarie - è rendicontato nel dettaglio all'interno del Bilancio stesso.

Il processo di condivisione con gli stakeholder, iniziato in via sperimentale già quattro anni fa, ha dato risultati concreti e ha contribuito a modificare significativamente la struttura di questo bilancio, che procede per la sua strada d'integrazione tra le informazioni di carattere sociale e quelle di carattere economico finanziario.

Gli accorgimenti che hanno governato le azioni di rendicontazione sono illustrati in uno dei capitoli introduttivi del documento stesso, nella Sezione 1, nonché nel breve video di presentazione “Video Tutorial” realizzato appositamente e pubblicato sulla homepage del Social Hub.

Le innovazioni del “Social Hub”

Da quest'anno, il “Social Hub” (socialhub.guna.it, home nell'immagine in allegato 1) è **completamente ottimizzato per Ipad, Iphone e per i principali Device e Tablet**, ed è introdotto da un apposito “**Video Tutorial**” (immagine 1) che illustra all'utente in 3 minuti i contenuti della piattaforma web.

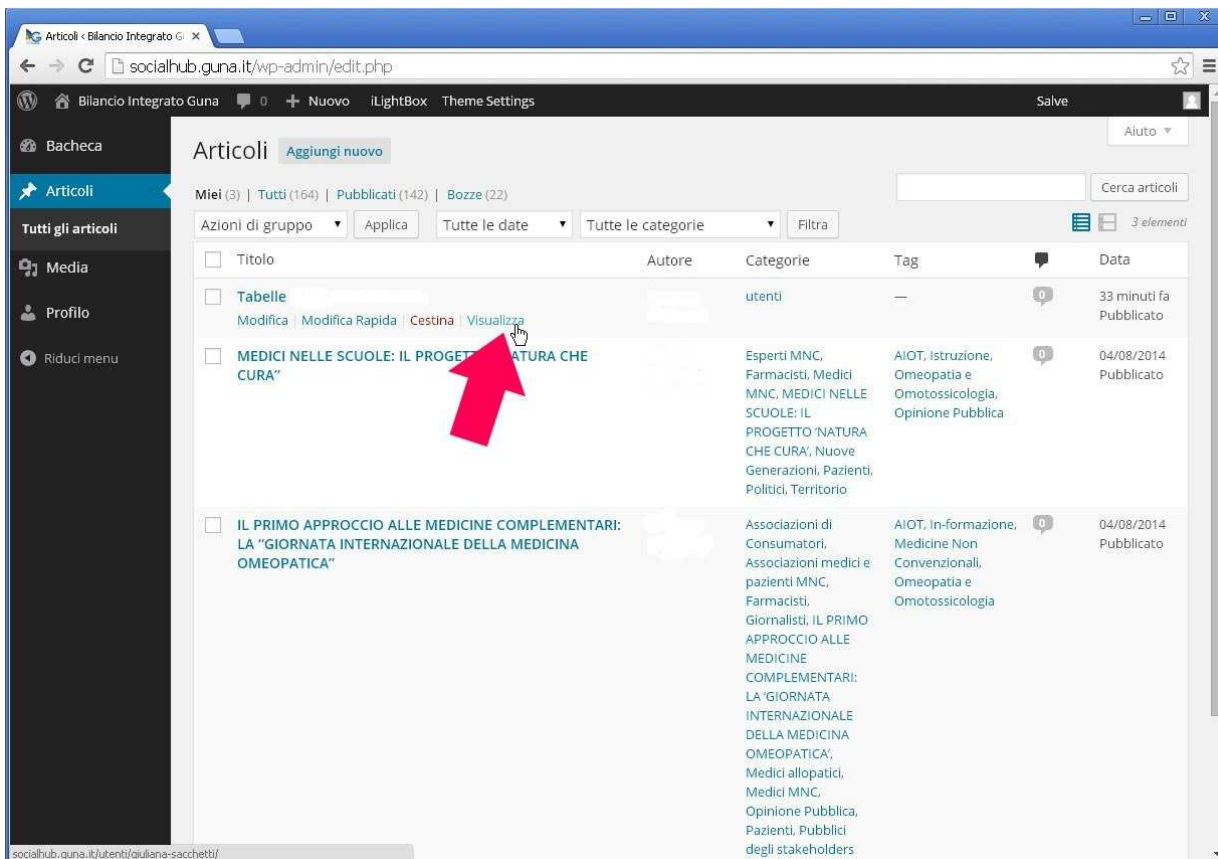


Immagine 1 – Esempio di video tutorial

Il Social Hub GUNA è navigabile dal lettore con diverse modalità:

- mediante alcuni **percorsi facilitati predefiniti**, sulla base di (a) sezioni tematiche (6 sezioni), tempo di lettura disponibile (5 minuti, 15 minuti, 1 ora, completo), interesse professionale (professionisti della salute, addetti al mondo del no-profit, ecc);
- mediante **Mappa interattiva degli Stakeholder**, cliccando su un singolo SH si raggiunge l'omonimo capitolo che descrive i progetti realizzati in engagement con quello specifico SH. La mappa è **"storicizzata"**: cliccando sull'icona degli anni passati, il sistema "recupera" i dati degli ultimi 6 esercizi mostrando graficamente "l'evoluzione" dei rapporti tra GUNA e i suoi pubblici dal 2008 ad oggi;
- entrando nella sezione **"Naviga il bilancio"**, tramite l'indice interattivo per capitoli, oppure tramite la tradizionale "Nuvola di keyword". Ogni progetto trattato nel bilancio sociale è caratterizzato da una o più keyword/tag, e la nuvola funziona come un aggregatore di notizie, cliccando una singola keyword appare la schermata con tutti i capitoli/progetti dove essa è trattata;
- mediante **Infografiche**, con il riassunto dei dati numerici e statistici di maggior rilievo (immagine 2);



Immagine 2 - Infografiche

- mediante la sola consultazione dei soli **Abstract**, riassuntivi di ogni capitolo, disponibili anche in lingua **inglese**;
- utilizzando il **Motore di ricerca interno “Maigret”**, potenziato per questa edizione del Bilancio;
- per i dati economico-finanziari, mediante **File XML/XBRL** per facilitare la comparazione dei dati del bilancio contabile;
- seguendo il racconto per immagini - sia foto che video - nell'**Area Multimedia**, cliccando sull'omonima icona del Social Hub.
- Dalla homepage è inoltre possibile – in caso di necessità – disporre di una copia del report stampabile su carta da parte dell'utente, a **bassa risoluzione e senza foto** per ridurre l'impatto ambientale.

E' stata poi incrementata l'area **“Cosa non siamo riusciti a fare e perché”**, - istituita già da 4 anni, e prima azienda in Italia a prevedere un capitolo apposito di questo genere all'interno del documento di rendicontazione - consolidando ancor più il principio “comply or explain”.

E stata creata un **“Area relax”** con un filmato del “giardino zen” di GUNA accompagnato da musiche rilassanti. E' anche possibile selezionare dall'apposita funzione in homepage le varie musiche disponibili per accompagnare il lettore nella consultazione del Bilancio.

La distribuzione e pubblicizzazione del Bilancio Integrato

Per facilitare l'accesso al Report, è stato realizzato un "Video Tutorial" di poco più di 3 minuti di durata, che illustra i valori di GUNA e le caratteristiche dell'e-Report.

Per agevolare inoltre la viralizzazione dei contenuti dell'e-Report, sono stati realizzati quasi cinquanta Videoclip: una video-intervista al fondatore di GUNA sulle origini e i meta-obiettivi dell'azienda, vari video sui singoli progetti di CSR di GUNA, una serie speciale (nata nel 2011 e poi proseguita con nuovi contributi) chiamata "La GUNA sono io", composta da mini-ritratti di 30 secondi di dipendenti dell'azienda, che illustrano il proprio ruolo professionale, a conferma che l'azienda non è un "entità astratta" bensì un insieme di persone, e vari altri video-contributi.

I video sono stati pubblicati sul canale **GUNA TV** di YouTube, nei capitoli di pertinenza del Report (immagine di una schermata dell'e-Report con video, immagine 3) nonché sull'area Multimediale del SOCIAL HUB.

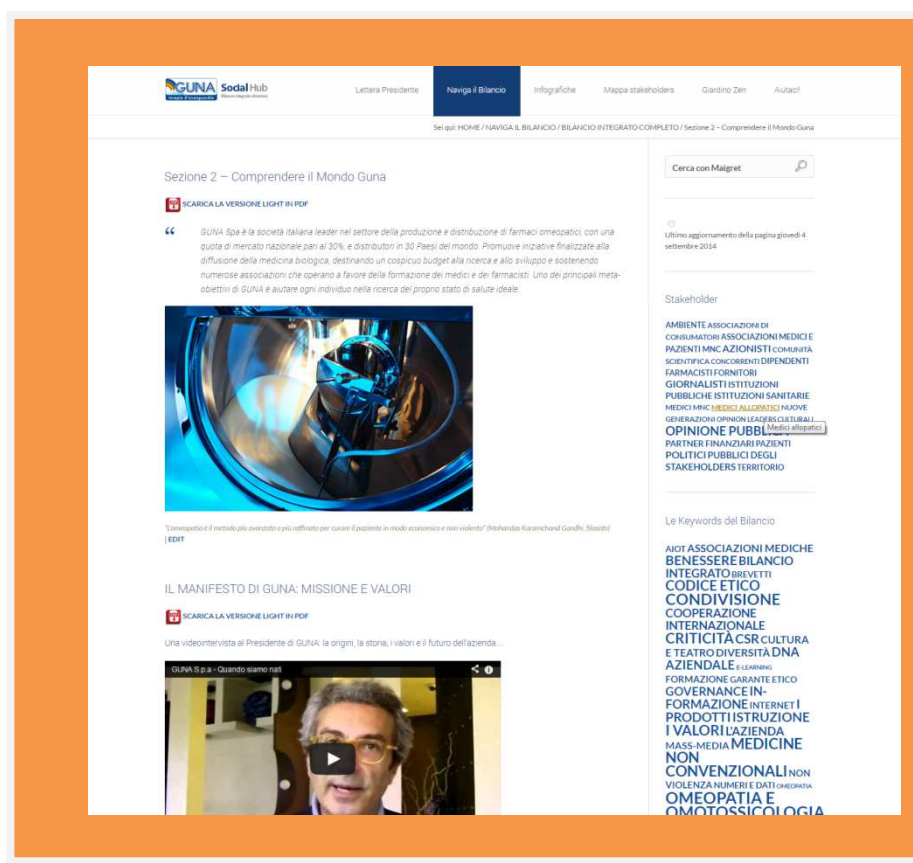


Immagine 3 – Canale Guna Tv di You Tube

E' stato previsto tuttavia il lancio di un comunicato stampa con un'intesa azione di **media-relations** che si è sviluppato, in collaborazione con l'ufficio stampa esterno di supporto, per tutto il mese di settembre e ottobre 2014.

Il documento di rendicontazione essendo totalmente "smaterializzato" non potrà essere "distribuito" con modalità tradizionali. E' stata quindi realizzata una "Card" a colori, che sarà

veicolata sia utilizzando come "moltiplicatore" la rete d'informatori scientifici e consulenti commerciali di GUNA, così da raggiungere agevolmente i professionisti della salute, e - tramite medici e farmacisti – il grande pubblico. La card verrà anche distribuita a tutti i Dipendenti e collaboratori GUNA, e durante tutto il 2014 e 2015, a eventi, fiere e convegni ai quali l'azienda parteciperà.

Una particolare attenzione è stata rivolta alla visibilità sul web:

- con la promozione del SOCIAL HUB tramite la **pagina Facebook aziendale**;
- **tramite i siti www.guna.it e pro.guna.it**;
- tramite la **viralizzazione** di un'apposita nota informativa sui principali forum e blog di discussione;
- tramite la veicolazione del citato **comunicato stampa** in azioni di Digital PR;
- tramite la pubblicazione di **maxi-banner promozionali** sulla home-page di tutti i siti internet aziendali.

La pagina web della CSR di GUNA (www.guna.it/ilnostromondo) contiene un messaggio del Presidente di GUNA S.p.A., dott. Alessandro Pizzoccaro, che sintetizza la politica di CSR dell'azienda, e un sistema di reindirizzamento, che garantisce all'utente con il solo "clic" la possibilità di accedere direttamente ai documenti di rendicontazione dei passati 4 anni (2009, 2010, 2011 e 2012).

Da quest'anno, essendo il Social Hub GUNA per sua stessa natura un flusso ininterrotto di dati e informazioni che non ha una scadenza annuale, esso sarà consultabile nella sua attuale versione solo all'indirizzo socialhub.guna.it. Un apposita funzione permetterà comunque di attivare un sistema **"Time Machine"** in grado di estrapolare i dati dal 01/01 al 31/12, dando una visione statica dell'andamento delle rendicontazione nell'anno solare.

Sempre dal SOCIAL HUB, è possibile **connettersi con un click** alla pagina Facebook aziendale per postare lì i propri commenti al Report.

È possibile anche valutare il bilancio mediante la compilazione di un apposito **Questionario di gradimento on-line** sul Social Hub. Tutti i questionari compilati contribuiranno a modificare "in tempo reale" la valutazione da parte degli utenti dello strumento di rendicontazione GUNA.

Nell'attuale dibattito sull'introduzione della Responsabilità Sociale d'Impresa nel mondo imprenditoriale prende sempre più corpo l'idea che l'impresa abbia delle responsabilità verso la collettività e non solo verso i propri azionisti. Le imprese sono più consapevoli dei cambiamenti sociali e ambientali che si stanno verificando e per questo riconoscono, più che in passato, l'importanza della Responsabilità Sociale d'Impresa e il valore economico che essa può rivestire.

La responsabilità principale delle imprese rimane quella di fare profitto, ma investire in CSR sta diventando maggiormente strategico, trasformandosi da costo a investimento.

Non sembra più possibile scindere l'azione economica dell'impresa dalle conseguenze sociali delle sue azioni. Il successo non è più determinato dal solo calcolo economico, ma legati a comportamenti socialmente responsabili si trovano anche benefici di natura economica. Un'impresa socialmente responsabile, che risponde ad aspettative non solo economiche, ma

anche ambientali e sociali, può conseguire un vantaggio competitivo e massimizzare gli utili di lungo periodo. Il vantaggio più concreto è l'impatto sul mercato in termini reputazionali.

Le caratteristiche non materiali di un prodotto (condizioni di fornitura, da chi è stato prodotto, rispetto dell'ambiente, sicurezza dei lavoratori, ecc.), l'immagine dell'impresa e la storia del prodotto stesso, stanno diventando sempre più influenti nel processo di scelta del consumatore. È nato il consumatore critico, il *consumer* (come è stato ampiamente illustrato).

L'evoluzione del consumatore dotato oggi di grande competenza di scelta, il cambiamento degli scenari socioculturali, la maggiore sensibilità verso forme di ingiustizia sociale e la maggiore richiesta di conoscenza e informazione chiara e trasparente, fanno emergere la consapevolezza di una nuova responsabilità sociale anche del *prosumer*, del consumatore/cittadino.

È in questo nuovo scenario che si è sviluppata Guna, il suo concetto di Responsabilità Sociale e il Social Hub.

Conclusioni

Da quanto finora esposto, si può concludere che l'azienda oggi tende a interpretare un *ruolo* più ampio, consapevole che il suo successo economico e sociale passa attraverso la soddisfazione di tutti gli *stakeholder*. Un management fondato sui principi della Responsabilità sociale, infatti, contribuisce ad accrescere la credibilità e la reputazione dell'impresa, la quale, di conseguenza, può ottenere la fiducia necessaria per instaurare e gestire nuove e proficue relazioni con i suoi interlocutori interni ed esterni, di mercato e istituzionali.

In questo contesto, la comunicazione in generale, e **la CSR** in particolare, assume un ruolo fondamentale, poiché rappresenta il "collante" delle organizzazioni sociali; meglio, **genera e sostiene le relazioni, sviluppa fiducia e conoscenza, produce credibilità strategica e reddituale, contribuisce alla sua evoluzione per la condivisione di valori, concorre alla diffusione e alla creazione di valore o, piuttosto, di valori.**

Si determina, in altre parole, il passaggio epocale dall'etica del profitto, della creazione di valore per i soli azionisti: **shareholder value**; alla creazione di valore per l'intera società: **stakeholder value**.

Esito determinato dal fatto che un'azienda:

1. genera occupazione;
2. crea innovazione tecnologica;
3. promuove la ricerca scientifica;
4. sollecita l'evoluzione del quadro giuridico (locale e/o sul piano nazionale);
5. stimola la concorrenza a fare a propria volta sempre meglio.

La case history di Guna è emblematica di questo percorso, di questa "transazione".

Oggi, rispetto a qualche anno fa, la Responsabilità sociale d'impresa è sempre più considerata un elemento di sviluppo competitivo e di qualificazione sociale, a partire dal Libro Verde citato in apertura di questo lavoro. E ciò a riprova del fatto che le istituzioni europee riconoscono nella CSR un valido strumento per agire sull'organizzazione del lavoro, sulla coesione sociale e sulla protezione dell'ambiente.

Secondo la Commissione europea, L'Europa ha bisogno di imprenditori dinamici e di un atteggiamento positivo nei confronti dello spirito imprenditoriale e di fiducia nelle imprese. Essa ha bisogno di un clima pubblico in cui gli imprenditori sono stimati non solo perché riescono a realizzare un profitto, ma anche perché contribuiscono ad affrontare le sfide poste dalla società. «L'Europa ha bisogno non solo di imprese, ma di imprese socialmente responsabili che assumano la loro parte di responsabilità nella situazione attuale».

In ossequio al concetto che imprese e società, interdipendenti tra loro, tuttavia debbano lavorare in una comunanza di obiettivi. L'azienda, per essere competitiva, deve riuscire a utilizzare e valorizzare i rapporti con tutti gli stakeholder di riferimento, soprattutto sul territorio in cui opera.

In questo lavoro la CSR è stata interpretata come strumento in grado di sostenere e aumentare la capacità di crescita e di rispondere alla sfida della competitività del mondo imprenditoriale europeo. Ma più che la CSR sono stati considerati gli strumenti perché la CSR risulti sempre più efficace e giusta, eticamente responsabile. Strumenti originali e, anzi, unici, come il Social Hub, appunto.

Allo stato attuale "ci stiamo preparando ai cambiamenti del XXI secolo con il modello di business e il sistema di reporting del XX secolo"; possiamo infatti affermare che nei prossimi anni la soglia di attenzione da parte degli stakeholder, che includono il mercato, in merito alle tematiche della sostenibilità, aumenterà sensibilmente e con esse aumenterà la richiesta di informazioni su tali temi. Il Social Hub è un documento che può rispondere a tali esigenze grazie alla visione delle performance aziendali a 360° che esso offre.

Grazie a un coinvolgimento costante, che permette una comunicazione a due vie, tale da consentire all'utente finale di esprimere la propria opinione sull'operato dell'azienda, aiutandola così a soddisfare le sue aspettative.

Ciò che auspichiamo sia emerso è che l'impresa moderna è un sistema cognitivo (una *rete neurale*), cioè un'organizzazione a rete (*texture*) della produzione di conoscenza sia materiale, in termini di prodotto, che immateriale, in termini di cultura d'impresa e valori aziendali. Alla base di un'azienda strutturata a rete si pone la necessità di pensare e di costruire una *rete culturale* capace d'integrare molteplici realtà.

Guna, in questo lungo lavoro, si è rivelata un'azienda multiculturale. Le sue caratteristiche si sono rivelate comuni alle organizzazioni che si rifanno a una filosofia della rete:

1. Accentuazione delle relazioni comunicative:
 - a. Fra le diverse parti dell'organizzazione e
 - b. Fra queste componenti e l'ambiente esterno;
2. Una produzione elevata d'informazioni e una loro più elevata circolazione;

3. Un forte stimolo alla promozione e alla ricompensa di comportamenti innovativi;
4. Una valorizzazione delle dinamiche di gruppo a tutti i livelli aziendali.

E, tuttavia, l'attività di comunicazione della responsabilità sociale è ben lontana dall'essere una pratica istituzionalizzata e omogenea in Europa. Da una ricerca internazionale coordinata dalla IE University, in collaborazione con Università IULM e l'Università di Cambridge, e in partnership con Global Alliance for PR and communication management, emerge una tendenza comune che tende a privilegiare la messa a punto di rapporti specifici come quelli sociali (33%) o tematici (30%), anziché di sezioni dedicate del bilancio aziendale (48%).

Un altro elemento positivo è dato dal fatto che le aziende europee manifestano un forte impegno nel trasmettere l'impatto sociale e ambientale dei propri processi aziendali. Tematiche relative alla gestione della qualità dei processi produttivi, al clima di lavoro e al rispetto dell'ambiente sono quelle comunicate più di frequente.

Seguono temi quali le modalità impiegate per il coinvolgimento degli stakeholder e delle comunità locali, i principi di etica e di governance. Il tema del rispetto dei diritti umani, per esempio relativi allo sfruttamento del lavoro minorile, è quello invece meno affrontato.

In Italia il contesto mostra una certa vitalità, in relazione alla diffusione del bilancio integrato, se pur esiste ancora un gap da colmare. L'Italia ha partecipato al Pilot Programme dell'IIRC (International Integrated Reporting Council) con 7 organizzazioni – di cui 5 (Atlantia, Enel, Eni, Generali, Terna) quotate in Borsa – contribuendo al dibattito ed alla diffusione del Framework dell'IIRC.

Numerose altre società italiane stanno affrontando il tema del bilancio integrato, mentre altre hanno deciso di partire dall'analisi dell'attuale sistema di reporting societario per strutturare, con il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali, un sistema di reporting che possa contribuire alla definizione di una strategia integrata ed infine alla predisposizione di un bilancio integrato.

Insomma, la volontà di adottare la responsabilità sociale come linea guida per una condotta etica è fortemente sentita, ciò che ancora risulta difficile per le aziende è la sua comunicazione. Le imprese devono concentrarsi per capire quali sono gli strumenti più adatti per una corretta ed efficace comunicazione della RSI e devono, oltretutto, valutare meglio l'enorme utilità delle nuove tecnologie.

La rete è uno strumento piuttosto utilizzato dalle imprese ma la comunicazione attraverso questo canale è ancora in fase di sviluppo: spesso le informazioni fornite sui siti web aziendali sono poche e poco rilevanti e, soprattutto, gli strumenti del web 2.0 sono ancora poco utilizzati. Una propensione verso l'etica abbinata ad un utilizzo adeguato delle possibilità offerte dal web 2.0 offrirebbero un maggior coinvolgimento e possibilità di dialogo con gli stakeholder.

Il Progetto, adottato da Guna, va in questa direzione. Social Hub è un aggregatore capace di automatizzare il "recupero" dei contenuti che l'utente pubblica online per riproporli in un unico flusso di informazioni. Oggi le tecnologie digitali permettono ai pubblici di essere connessi tra loro e ciò comporta un cambiamento di paradigma da parte delle imprese.

In altri termini, le tecnologie digitali implicano un inusitato allargamento della partecipazione e della creazione in proprio di contenuti.

In pratica, la recente esplosione del web sociale offre una grande occasione di rivincita ai consumatori: da consumatori passivi, aggrediti da decenni di ricerca sociale e di convenzionali strategie di marketing, a produttori (dal basso) di contenuti culturali. Si è assistito al passaggio da “consumatore passivo” a “consumatore produttivo”, a quel “prosumer” che Alvin Toffler introduce negli anni Ottanta a designare una nuova forma di contaminazione diffusa tra due aree prima semanticamente e socialmente distinte. Il consumatore, in questa prospettiva, è produttivo per costituzione e il consumo è, in effetti, produzione di significati e di mondo.

Alla luce di quanto detto, si rende necessario ridefinire gli assiomi della comunicazione proposti da Watzlawick, a partire dal più conosciuto e con il quale è stato avviato tutto questo lavoro. L’assioma “Non si può non comunicare” sottintende che, quando si interagisce con un ambiente, con il sociale e con i suoi stakeholder, ogni elemento della realtà (sia esso un sito, un’azienda o un individuo) parla per noi, anche se noi decidiamo di non “dire nulla”.

E, a seguire, va riformulato anche l’altro di assioma, forse meno conosciuto dai non addetti ai lavori. Il principio che “Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e un aspetto di relazione, di modo che il secondo classifica il primo ed è quindi meta comunicazione” significa che tutto ciò che diciamo (o non diciamo) è contestualizzato sulla base delle informazioni che noi stessi inseriamo e di cui rimane traccia - in qualche modo - visibile agli altri, dal momento che la parte “relazionale” si è continuamente espansa tanto che la comunicazione è divenuta una componente imprescindibile nella dimensione odierna.

In questo senso risultano estremamente significative le parole del presidente e fondatore di Guna, Alessandro Pizzoccaro, con le quali concludiamo questo lavoro, quando illustra il vero “meta-obiettivo” dell’azienda.

“Crediamo profondamente – scrive nell’introduzione al primo bilancio sociale “Costruiamo il futuro” – nella nostra missione di azienda che lavora per affermare un nuovo paradigma di salute. I rimedi da noi prodotti e selezionati assecondano e stimolano le naturali reazioni dell’organismo, rispettando l’equilibrio psico-fisico del paziente, e puntano a rinforzare le sue stesse difese immunitarie.

I nostri farmaci all’occorrenza curano le malattie, ma ciò che realmente abbiamo a cuore è (...) migliorare l’indice di salute e di benessere generale della popolazione. Questo non ha nulla a che fare con i dividendi, il denaro, il giro d’affari. Ha a che fare con ciò in cui credevamo trent’anni fa, da quando abbiamo iniziato questa avventura, e che tutt’oggi è così parte del nostro DNA da permetterci senza sforzo di continuare a tenere *la barra al centro* per proseguire verso il futuro, verso nuovi obiettivi”.

Abstract

Nei discorsi più recenti sul consumo è comparsa una parola nuova: il *consumatore produttivo*. La sua origine culturale potrebbe essere rintracciata in quel *prosumer* che Alvin Toffler introduce negli anni Ottanta a definire una nuova forma di contaminazione diffusa tra due aree prima semanticamente e socialmente distinte: la produzione e il consumo.

Se nella società industriale produzione e consumo appartenevano a mondi separati, collegati da un mediatore neutro qual è il mercato, la figura del *prosumer* annuncia un cambio di paradigma.

Ora, cosa è cambiato nel mondo del consumo, o meglio cosa è accaduto nella costruzione dell'immagine del consumatore, che non è solo il prodotto delle sue osservazioni, ma anche degli altri, della società, del mercato e dei suoi attori?

L'evoluzione del consumatore, dotato oggi di grande competenza di scelta, il cambiamento degli scenari socioculturali, la maggiore sensibilità verso forme d'ingiustizia sociale e la maggiore richiesta di conoscenza e d'informazione chiara e trasparente, fanno emergere la consapevolezza di una nuova responsabilità sociale anche del consumatore/cittadino.

E in questo nuovo scenario anche le imprese sono più consapevoli dei cambiamenti sociali e ambientali che si stanno verificando e per questo riconoscono, più che in passato, l'importanza della Responsabilità Sociale d'Impresa e il valore economico che essa può rivestire.

Non è più possibile scindere l'azione economica dell'impresa dalle conseguenze sociali delle sue azioni. Il successo non è più determinato dal solo calcolo economico, ma, legati a comportamenti socialmente responsabili, si trovano anche benefici di natura economica.

Un'impresa socialmente responsabile, che risponde ad aspettative non solo economiche, ma anche ambientali e sociali, può conseguire un vantaggio competitivo e massimizzare gli utili di lungo periodo. Il vantaggio più concreto è l'impatto sul mercato in termini reputazionali.

Ciò premesso, questo lavoro parte da una ricostruzione storica della CSR: dai timidi presupposti degli esordi alla CSR come viene concepita oggi, cioè come strumento essenziale di comunicazione e di marketing per le imprese, e non solo.

Il concetto di responsabilità sociale d'impresa nasce, con il nome di *corporate social responsibility*, negli anni '50 e vede l'impresa come un'entità detentrica di un potere forte e, in virtù di questo, impegnata nell'assunzione di responsabilità nei confronti della società. I temi principali riguardano il contributo alla crescita economica attraverso un vasto *plafond* di prodotti, l'attenzione per i propri dipendenti e il miglioramento dell'ambiente sociale.

Quest'idea si sviluppa poi negli anni, grazie a presupposti teorici di grande portata, anche se recenti. Cambiano, in altri termini, la posizione e il punto di vista del mercato e delle imprese. Si forma, e si consolida, il concetto di "buona gestione" orientata al benessere dei *portatori d'interesse (stakeholder)* e non più solo una governance volta alla massimizzazione delle azioni: orientamento all'*azionista (shareholder)*.

Prima di affrontare nella seconda parte le aree della CSR, in ragione dei tipi di stakeholder con i quali le aziende maggiormente dialogano, si è reso necessario presentare - seppure in breve - l'attività di *charity* così da offrire un contributo innovativo alla ricerca sul tema della Responsabilità Sociale d'Impresa.

E' grazie infatti alla corretta interpretazione di questa concezione che si è in grado di valutare appieno la portata della CSR, allontanandosi definitivamente da quell'erronea visione che la classificava come semplice branca delle RP e della comunicazione o peggio ancora del marketing.

Decenni di studi, desunti da diverse centinaia di aziende, hanno dimostrato che le organizzazioni attente alla responsabilità sociale d'impresa raggiungono performance notevolmente migliori, sia in termini economici sia finanziari, rispetto alle aziende che ignorano la CSR. Gli esiti di una recente ricerca della Harvard Business School, presentata in questo lavoro, lo stanno a comprovare.

Interrogarsi sulle origini della disciplina delle Relazioni pubbliche non è certamente una questione marginale né pura divagazione teorica. Altrettanto vale per la CSR, troppo spesso vista come un mero strumento delle RP. Una visione del genere è, quantomeno, riduttiva. Il lavoro analizza pertanto l'impulso sui comunicatori "ad essere consapevoli del proprio ruolo".

Il marketing e la comunicazione unidirezionali stanno ridimensionando significativamente il proprio peso, a favore di discipline come la CSR e il web 2.0, che mostrano una dimensione strategica con una forte condivisione rispetto agli utenti. Ecco dunque un breve, ma efficacissimo, vademecum in 15 regole per impostare un nuovo modello di business, sempre più orientato alla Human Social Responsibility (HSR).

Per un'organizzazione non solo gli stakeholder rivestono un ruolo fondamentale, ma anche gli "stakeholder degli stakeholder". In quest'ottica è possibile creare un organigramma all'interno del

quale inserire tutte le funzioni aziendali in ragione dei tipi di stakeholder con i quali maggiormente dialogano. Nasce così una nuova concezione per la mappatura degli stakeholder.

L'esigenza di misurazione della CSR è sempre più sentita nel mondo delle RP. Partendo dal concetto che "tutti i pubblici sono stakeholder", il lavoro presenta quindi un'analisi in cui la raffigurazione delle relazioni tra un'azienda e i suoi interlocutori viene rappresentata in un modo del tutto innovativo.

Si riflette cioè sul rapporto esistente tra il ruolo di un'impresa ed un'istituzione al giorno d'oggi ed i rispettivi pubblici d'interesse. Ma, seguendo la concezione inedita e originale di questo lavoro, si prova ad andare oltre le note ipotesi di dottrina e si tenta di fornire un contributo per quanto possibile nuovo alla discussione su questi temi, ponendo in correlazione gli algoritmi di apprendimento delle intelligenze artificiali con la dottrina della Corporate Social Responsibility e la Responsabilità Sociale d'Impresa.

Si parla allora di *Human Social Responsibility*: un concetto assolutamente singolare e insolito coniato dall'esperto di comunicazione Luca Poma.

Il presupposto è semplice: le aziende sono costituite in primo luogo da persone e il loro benessere psico-fisico è un presupposto fondamentale dell'esistenza e dell'efficienza di un'organizzazione. Le neuroscienze e la biopsicologia hanno innegabili connessioni con la CSR ed è proprio da questo rapporto che potrebbe nascere una nuova declinazione di responsabilità sociale.

La conoscenza è diventata, nell'immaginario collettivo, quasi un "elemento provvidenziale" del capitalismo contemporaneo, in grado di fornire idee, soluzioni e linguaggi per innovare in profondità i processi produttivi e di consumo. Nasce la necessità di gestire e coordinare le forze che si manifestano all'interno di questo fenomeno.

Il *knowledge management* si configura, quindi, come un modo nuovo di vedere la trama e i significati sottostanti la produzione di valore nella società contemporanea. Nasce lo *storytelling*. Quando si parla di corporate storytelling, si parla del presente e della contemporaneità. Le organizzazioni parlano, come abbiamo avuto modo di scrivere. La loro necessità di comunicare si riconduce al bisogno di convincere qualcuno a fare qualcosa o a sposare una certa causa: questa per l'azienda è una necessità imperante. E questo è lo scopo e l'attività del corporate storytelling.

Ancora. La lateralizzazione è la "scelta" che ogni essere vivente compie nell'utilizzare il lato destro o sinistro del corpo come dominante per la propria sopravvivenza. Alcune ricerche hanno dimostrato come adottare comportamenti anomali possa determinare la salvezza di un soggetto. Il modello matematico di questa teoria, applicato alla comunicazione ed alla CSR, mostra come il successo di un'azienda possa essere legato a scelte innovative.

Si parla poi del progetto "Web Cam" per il Bilancio sociale: un'ulteriore evoluzione degli strumenti per la rendicontazione delle imprese: dalla "voce narrante" alla costruzione condivisa del messaggio. E' anche in questo caso si propone una nuova modalità di sviluppare il bilancio sociale: non più unidirezionale, ma scritto a più mani con gli stakeholder in tempo reale. Una nuova sfida per le imprese e per i comunicatori.

Eccoci, infine, al Social Hub, il bilancio integrato (e integrabile) di Guna realizzato in real time. Un supporto innovativo, unico in Italia, per dare visibilità alle migliori pratiche di Responsabilità Sociale d'Impresa realizzate in Europa, e valorizzare le partnership di successo fra imprese e stakeholder, con una speciale attenzione ai programmi in grado di coniugare sostenibilità e innovazione.

Con l'idea semplice, ma dalle implicazioni fortemente complesse di "Social Hub", il nostro lavoro si conclude: non come una parabola, piuttosto come un'ellisse, pronto a riprendere quota per rinvenire nuovi strumenti di comunicazione per scenari altrettanto nuovi.

Da Watzlawick ("Non si può non comunicare"), con il quale abbiamo intrapreso questo percorso, al web 2.0 e ai social network, si è consolidata una nuova pragmatica. La pragmatica si occupa degli effetti della comunicazione sul comportamento, il suo campo d'interesse sono tutti quei micro (e talvolta macro) eventi legati alla relazione tra soggetti. La creazione del contesto segna la maturità di una struttura comunicativa: più il contesto sarà ricco, più sarà ricca la comunicazione; e, dal momento in cui si genera un contesto, non potrà non determinarsi una relazione tra coloro che ne fanno parte.

La frammentazione del reale in infinite rappresentazioni mediatiche ci restituiscono un mondo decostruito e ricostruito in modi che noi stessi possiamo scegliere. Il punto, allora, è capire quali potranno essere i dispositivi che le nuove tecnologie mettono a disposizione per "disegnare" questo nuovo mondo e le relazioni tra gli utenti e tra gli utenti degli utenti.

Passare dallo spazio geografico a quello di rete è la nuova frontiera. Chi svilupperà per primo la capacità di sapersi muovere in questi due ambiti spaziali acquisirà vantaggi competitivi straordinari.

Il "Social Hub", messo a punto da Guna, rappresenta (è) la nuova frontiera.

Bibliografia

- Casotti, A., La responsabilità sociale delle imprese. Definizione, certificazione, *bilancio sociale e codici etici*, IPSOA, Milano, 2005
- Vicente Salas Fumás, Responsabilità sociale corporativa tra etica e buon governo dell'impresa, in "L'attività gestoria nelle società di capitali. Profili di diritto societario italiano e spagnolo a confronto", 11 ss. a cura di: A. Sarcina, J.A. García Cruces, Cacucci, Bari, 2010
- *Impresa e Comunicazione: principi e strumenti per il management*, Alberto Pastore – Maria Vernuccio, Apogeo, 2008
- Freeman, E., Rusconi, G. e Dorigatti, M., *Teoria degli stakeholder*, Franco Angeli, Milano, 2007
- *Siamo tutti stakeholder...ma...?* Luca Poma, Ferpi News
- *Teoria dell'entropia: comunicazione di crisi e rapporti con la CSR*, Luca Poma, Ferpi News, 2011
- *Ketchum International*, la ricerca ha coinvolto 3.000 tra top manager, politici e leader d'opinione, in 11 Paesi
- *Ketchum*, op. cit.
- *Comunicazione e media*, 43° Rapporto Censi, Roma, 2009
- *Nuovi strumenti per la CSR: dalla tradizionale mappa degli stakeholder alla rete neurale complessa*, Luca Poma, Ferpi News, 2008
- *Responsabilità Sociale come Governance allargata d'impresa: un'interpretazione ...*, Lorenzo Sacconi, Liuc Papers n. 143, Serie Etica, Diritto ed Economia 11, 2004
- *Reti neurali per le scienze economiche*, Fabbri - Giampiero e Orsini – Raimondello, Franco Muzzio editore
- *Manuale sulle reti neurali*, Floreano D. e Mattiussi C., Bologna, Il Mulino
- *Logica fuzzy e paradossi*, Gerla – Giangiacomo, Lettera Matematica Pristem

- *Fuzzy logic: mathematical tools for approximate reasoning*, Gerla – Giangiacomo, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers
- *Introduction to Fuzzy Sets, Fuzzy Logic, and Fuzzy Control systems*, Guanrong – Chen – Trung - Tat Pham, Lincoln, CRC Press
- *Mathematics of Fuzzy logic*, Hájek - Peter, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers
- *Fuzzy Set theory and its applications*, Hans-Jurgen Zimmermann, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers
- *Set Theory foundations and applications*, Jiri Klir – Gorge - Ute Saint Clair – Yuan – Bo, Upper Saddle River (New Jersey), Prentice Hall
- *Fuzzy Sets and Fuzzy Logic*, Jiri Klir – Gorge e Yuan – Bo, Theory and Applications”, Upper Saddle River (New Jersey), Prentice Hall
- *Il fuzzy-pensiero. Teoria e applicazioni della logica fuzzy*, Kosko – Bart, Baldini & Castoldi, 2002
- *Logica sfumata*, Kosko - Bart e Satoru Isaka, Le Scienze
- *Algebraic Foundations of Many-valued Reasoning*, Leonardo – Roberto – Cignoli - Oscar e Mundici – Daniele, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers
- *Uncertain rule-based Fuzzy logic systems: introduction and new directions*, Mendel – Jerry, Upper Saddle River, Prentice Hall (New Jersey)
- *Introduzione alla logica matematica*, Mendelson – Elliott, Torino, Bollati Boringhieri
- *Le reti neurali nella ricerca sociale*, Meraviglia C., Bologna, Il Mulino
- *Le reti neurali*, Patarnello S., Franco Angeli
- *Statistica con le reti neurali*, Pessa E., Roma, Di Renzo Editore
- *Fuzzy learning and applications*, Russo - Marco e Lakhmi – Jain, Boca Raton, CRC Press
- *Fuzzy Logic with engineering applications*, Ross – Timothy, Chichester (Regno Unito), John Wiley & Sons
- *Fuzzy Logic (UK) e Reti neurali (IT)*, Wikipedia Free Enciclopedia on-line
- *Fuzzy algorithms information and control e Fuzzy sets information and control*, Zadeh – Lotfi, Asker
- E. Costa, “Il cervello e la mente: dal neurone al comportamento” – in “La Formazione in Psichiatria e Psicologia Clinica”, di Emilia Costa e Maria Di Giusto – CIC Edizioni Internazionali, Roma, 2004
- E. Costa et al., “Dallo stress psicosociale alla malattia” – Psiche Donna – Vol. 4, n. 3, CIC Edizioni Internazionali, Roma, 2003
- E. Costa, “La comunicazione efficace, ovvero il contrario del Brain Washing”– CIC Ed. Internazionali, Roma, 2001
- Davidson R. J. et al, “Approach-withdrawal and Cerebral asymmetry: emotional expression and brain physiology”, in “Journal of Personality and Social Psychology” – 58(2), 1990, pag. 330-341
- Diener E., “Subjective well-being: the science of happiness and a proposal for a national Index”, in “American Psychologist” – 55, 2000, pag. 34-43
- M.G. Malvestito, E. Costa, “Le politiche economico-aziendali di prevenzione e di contrasto” – in Prevenire il Mobbing – Giappichelli, Torino, 2005
- L. Mecacci, “Industria e psicologia: Adriano Olivetti” – in Psicologia contemporanea, edita da Giunti, Milano Nov. Dic. 2010 n. 222

- F. Michelin, “La cattedrale di Michelin”, intervista pubblicata sul periodico Avvenire in data 23/04/2008 pag. 31, e ripubblicata sulla newsletter del sito creatoridifuturo.it e luicapoma.info in data 23/02/09
- C. Musatti et al., “Psicologi in fabbrica: la psicologia del lavoro negli stabilimenti Olivetti” – Einaudi, Torino, 1980
- A. Oliverio Ferraris, “Le età della mente” – Edizioni BUR, Milano, 2004
- Lella Mazzoli, *L'impronta del sociale*, Franco Angeli, Milano, 2009
- Roberta Bartoletti, *Il lato b delle Barbie: la rivincita dei consumatori nel social web, Network effect: Quando la rete diventa pop*, a cura di Lella Mazzoli, Codice edizione, Torino, 2009
- A. Pizzoccaro, “La felicità interna lorda: dai paradigmi del XX secolo alla vera misura del benessere”, in “Etica anticrisi”, edito dal Centro Studi della Fondazione Banca Europa, 2009
- Lella Mazzoli, *Introduzione, Network effect: Quando la rete diventa pop*, a cura di Lella Mazzoli, Codice edizione, Torino, 2009
- *Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Commissione delle Comunità Europee, Bruxelles, 2001
- L. Poma, “Reti Neurali complesse: nuovi strumenti per la CSR” – Ferpi News, 27/01/09
- M. Pugno, “Economia, autonomia e benessere personale” – in *Psicologia contemporanea*, edita da Giunti, Milano Nov. Dic. 2010 n. 222
- P. Watzlawick, J.H. Beavin, Don D. Jackson “Pragmatica della comunicazione umana” Casa Editrice Astrolabio, Ubaldini Editore – Roma, 1971
- Marco Minghetti & The Living Mutants Society, “Le Aziende InVisibili”, Libri Scheiwiller, 2008.
- Silvio M. Brondoni, *Patrimonio di marca e gestione d'impresa*, SYMPHONYA Emerging Issues in Management, n. 1, 2000-2001

Sitografia

www.ferpi.it

http://www.ferpi.it/ferpi/novita/notizie_ferpi/notizie_ferpi/strumenti-innovativi-per-la-mappatura-degli-stakeholder/notizia_ferpi/42422/11

<http://it.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>

<http://www.cluetrain.com>

<http://archivio.lucapoma.info/docs/2011/03/Il-Cluetrain-Manifesto.pdf>

<http://gillin.com/blog/>

<http://csr.blogs.mcdonalds.com/>

<http://www.guna.it/bilanciosociale2009>

http://www.ferpi.it/ferpi/novita/notizie_rp/management/il-progetto-webcam-per-il-bilancio-sociale/notizia_rp/42937/8

www.guna.it/nopatent

http://www.ferpi.it/ferpi/novita/notizie_ferpi/notizie_ferpi/la-teoria-dei-giochi-dalla-strategia-militare-alle-rp/notizia_ferpi/42385/11

http://www.ferpi.it/ferpi/novita/notizie_rp/management/human-social-responsibility-una-nuova-prospettiva-per-la-csr/notizia_rp/42290/8.>

http://www.ferpi.it/ferpi/novita/notizie_rp/management/il-progetto-webcam-per-il-bilancio-sociale/notizia_rp/42937/8

<http://www.creatoridifuturo.it>

<http://www.cepaa.org/introduction.htm>

www.guna.it/letueidee

http://www.csreurope.org/csr_europe/Activities/programmes/Universities/universities.htm

www.unimib.it/symphonya

http://it.wikipedia.org/wiki/Pubbliche_relazioni

Indice delle figure e degli indicatori

Figura 1 – La piramide di Carroll	8
Figura 2 – Da “shareholder value” a “stakeholder value”	13
Figura 3 - Quadro concettuale per la valutazione delle performance d’impresa	14
Figura 4 – Dalla teoria degli <i>shareholder</i> alla teoria degli <i>stakeholder</i>	20
Figura 5 – La mappa degli stakeolder: una rappresentazione grafica	53
Figura 6 – Esempio di mappa impostata secondo il nuovo criterio di posizionamento	58
Figura 7 - Guna, un’azienda dal volto umano (prospettiva della facciata)	82
Figura 8 - La <i>Corporate storytelling</i> avanzata	93
Indicatori per la categoria <i>Social Hub</i>	
Immagine 1 – Esempio di video tutorial	100
Immagine 2 – Infografiche	101
Immagine 3 – Canale Guna Tv di YouTube	102