LA RESPONSABILITA' SOCIALE DI IMPRESA COME MODELLO DI GOVERNANCE E SISTEMA DI GESTIONE

Lorenzo Sacconi

Dipartimento di economia, Università di Trento;

CELE-Centre for Ethics Law & Economics, Università Cattaneo-LIUC, Castellanza

UNA DEFINIZIONE DI CSR

- **Non una politica settoriale (beneficenza)**
- **Né una politica per l'immagine**
- **Ma un modello di governance allargata dell'impresa:**

Chi 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.

- **Definizione di "stakeholder"**

Individui o categorie che hanno un interesse rilevante in gioco nella conduzione dell'impresa

- **sia a causa degli investimenti specifici che intraprendono**
- **sia a causa dei possibili effetti esterni positivi o negativi delle transazioni effettuate dall'impresa, che ricadono su di loro**

ES: clienti, collaboratori, investitori, fornitori, partner, competitori, comunità circostante e le sue istituzioni rappresentative, generazioni future).

Doveri fiduciari

- **Un soggetto ha un interesse legittimo ma non è in grado di prendere le decisioni rilevanti**
- **Delega le decisioni a un fiduciario che dispone di autorità sulla scelta delle azioni e degli obbiettivi**
- **ma gli interessi del fiduciante costituiscono pretese legittime nei confronti del fiduciario**
- **generano doveri in capo a chi ha autorità e sui quali egli deve "rispondere**

- **La CSR estende questo concetto da una prospettiva mono-stakeholder (in cui l'unico stakeholder rilevante ai fini della identificazione dei doveri fiduciari è lo shareholder) a una prospettiva multi-stakeholder.**

UN CENNO AL DIBATTITO STORICO (ANNI'60)

- **Se è vera la CSR deve essere falsa la tesi di Friedman: "la sola responsabilità dei manager è fare profitti per gli azionisti"**
- **Anch'essa è una tesi etica: etica speciale del manager (obbligo nei confronti dell'azionista)**
- **Dipende da una tesi di etica generale: i principi etici (benessere, libertà, imparzialità) sono garantiti dal mercato**

  ⇒ Vale solo sotto l'ipotesi di concorrenza perfetta

L'ATTUALITA' DELLA CSR OGGI

- **Critica della globalizzazione**
  - **Necessità di creare le istituzioni**
    - **per il funzionamento (efficienza, non opportunismo, non abuso)**
    - **per l'accesso al mercato globale (condizione perché torni a vantaggio di tutti)**

- **Anche le norme sociali sono istituzioni: dalle norme sociali condivise nascono quelle legali**

  ⇒ **Cosa fanno le imprese per far nascere tali istituzioni? Dovrebbero agire "come se" queste esistessero**

- **Crisi di fiducia nei mercati finanziari**
  - **I manager truccavano i bilanci per tenere artificialmente alte le quotazioni di borsa dei titoli**
  - **Elevati profitti in presenza di un profilo di responsabilità sociale elevato, cioè di relazioni positive con tutti i suoi stakeholder, è indice di un'impresa che produce effettivamente un surplus elevato.**
  - **Un'accountability più ampia, con l'attivazione di altri "cani da guardia"interessati a verificare l'osservanza dei doveri fiduciari verso tutti gli altri stakeholder, sarebbe una guida assai più affidabile per investimenti oculati da parte degli azionisti**

LE BASI ECONOMICHE DELLA CSR

- **I contratti sono incompleti: non prevedono clausole relative a eventi imprevisti (costi di scrittura, limiti cognitivi di previsione degli stati)**

- **Ma gli investimenti sono specifici: investimenti fatti in vista di una specifica relazione contrattuale**

- **Il surplus è legato alla realizzazione di attività specifiche con specifici interlocutori (fornitori, clienti collaboratori).**

- **Dopo gli investimenti l'incompletezza contrattuale implica la possibilità di ricontrattazione che può espropriare una parte dei benefici attesi**

- **Se l'aspettativa per un agente è di essere potenzialmente espropriato, l'investimento non sarà realizzato a livello ottimale**

LA RISPOSTA DELLA TEORIA DELL'IMPRESA INTESA COME GOVERNO UNIFICATO DELLE TRANSAZIONI

- **Sostituire il contratto con relazioni di autorità/gerarchia (integrazione verticale e orizzontale)**

- **Laddove i contratti non prevedono clausole, interviene la possibilità di completare il contratto attraverso il diritto residuale di controllo: stabilisce cosa deve essere fatto per le decisioni ex ante non contrattate**

- **Il diritto residuale di controllo fonda l'autorità: chi ha il diritto residuale può minacciare la controparte di esclusione e ottiene di imporre che le decisioni non contrattate siano prese a proprio vantaggio**

I VANTAGGI DEL GOVERNO UNIFICATO (IMPRESA):

A) Vantaggio della flessibilità: chi ha autorità può decidere dopo che gli stati del mondo si sono verificati anziché ex ante (in assenza di contrattai contingenti9

B) Chi ha il controllo può proteggersi dall'opportunismo delle altre parti (rischi di ricontrattazione) mediante la minaccia di esclusione: gli investimenti del proprietario sono protetti e le sue aspettative garantite

C) Se il controllo è delegato al management i doveri fiduciari proteggono la parte dotata di diritto residuale

I DIFETTI DELL'IMPRESA COME GOVERNO UNIFICATO:

- **Non una sola parte è a rischio: molteplici stakeholder e investimenti specifici (investimenti in capitale umano, investimenti di fiducia dei consumatori, investimenti di capitale, investimenti di fornitori di materie prime, tecnologie e beni strumentali)**

- **Anche i contratti con questi stakeholder sono incompleti**

- **Abuso della discrezionalità: chi ha autorità la può usare per espropriare gli investimenti specifici degli altri nella ricontrattazione, minacciando l'esclusione fino al punto in cui l' altra parte è indifferente tra accettare l'espropriazione e rischiare di perdere il valore e degli investimenti.**

- **chi non ha diritto residuale non è protetto dai doveri fiduciari se sono solo associati alla proprietà**

- **Crisi di legittimità interna: coloro che vanno soggetti all'autorità possono decidere di non entrare nella relazione oppure di non osservarne le indicazioni (una spiegazione per i costi di agenzia)**

- **Crisi di fiducia esterna tra impresa e stakeholder**

- **Il problema non è risolubile con il mercato dei titoli ex ante a causa dell'incompletezza contrattuale che non consente di anticipare ex ante i costi e i benefici, né con la contrattazione ex nate delle protezioni contrattuali esplicite (allora non ci sarebbero gli eventi imprevisti)**

- **Si riflette sulla natura di "second best" di tutte le soluzioni di governance (efficienza ed equità non separabili)**

La CSR è il completamento dell'impresa come istituzione di governo delle transazioni

- **L'impresa è un sistema di governo legittimo se al diritto di decisione residuale si accompagnano i doveri fiduciari verso gli altri soggetti a rischio di abuso, che non detengono il diritto di controllo residuale.**

- **una governance estesa dovrebbe includere:**
  - **Il diritto di decisone residuale allocato allo stakeholder che ha investimenti più importanti a rischio (proprietà).**
  - **I doveri fiduciari nei confronti dei residual claimant**
  - **I doveri fiduciari dell'impresa verso gli stakeholder non controllanti, cioè agire nel corso della gestione in modo da impedire che essi vengano espropriati dalla loro aspettativa equa partecipazione al surplus prodotto dei loro investimenti e apporti specifici.**

Domande:

- **Che tipo di doveri?**
- **Definiscono lo scopo dell'impresa o dei vincoli sugli interessi da perseguire?**
- **Possono essere derivati dai contratti?**
- **Devono essere recepiti mediante il diritto societario o attraverso l'autoregolamentazione?**

DA DOVE NASCONO I DOVERI DI CSR? IL CONTRATTO SOCIALE DELL'IMPRESA

- **Metafora dell'impresa come un "gioco cooperativo" tra molteplici stakeholder**
- **La gestione strategica è il compito di coordinare i molteplici apporti a livello efficiente in vista della produzione di un surplus**
- **Strategia: raggiungere un equilibrio di cooperazione, grazie al quale ciascun stakeholder sia disposto a dare il proprio apporto efficientemente,**
- **Come Bilanciare? Quali pretese nei confronti dell'impresa sono legittime e possono essere considerate diritti che impongono doveri fiduciari in capo a chi governa l'impresa?**
  - **"Stakeholder" è un termine descrittivo: molte classi di individui hanno interessi in gioco nella conduzione dell'impresa e le loro pretese possono essere in conflitto.**

- Il termine “stakeholder” non ci dice come bilanciare le pretese in conflitto.
- La vaghezza o conflittualità dell’obbiettivo è la principale obiezione contro una governance multi-stakeholder

- Per rispondere abbiamo bisogno di un criterio etico in grado di identificare un equilibrio giustificabile,
  - accettabile ex ante da tutti gli stakeholder come base per la loro cooperazione,
  - che possa essere rispettato ex post dagli stakeholder e dall'impresa.
- Criterio etico è il “contratto sociale” tra gli stakeholder dell’impresa

  non un contratto qualsiasi della vita reale, ma una “pietra di paragone”: l’accordo che verrebbe sottoscritto in una posizione ipotetica di scelta unanime dai rappresentanti di tutti gli stakeholder (contratto ipotetico)

- **Come procedere?**

- **forza, frode e manipolazione vanno scartate.**

- **Ciascuno si siede al tavolo della contrattazione solo portando con sé le proprie capacità di contribuire, e una valutazione dell'utilità di ciascuna ipotesi di accordo e di non accordo.**

- **Lo status quo deve essere identificato al netto degli investimenti specifici**

- **Per giungere alla soluzione ciascuno segue la procedura di mettere se stesso nella posizione di ogni altro a turno.**

- **Si trovano allora i termini di accordo che saremmo disposti ad accettare dal punto di vista di ciascuno e quindi dal punto di vista di chiunque.**

- **Come calcolare la soluzione? è il prodotto di Nash allargato (bargaining a n-stakeholder): partecipazione al surplus in base al criterio Bisogni/contributi**

- **Soluzione congiunta di un problema di efficienza e di distribuzione (equa)**

- **Ai fini della teoria della corporate governance :**

  La protezione solo da parte del giudice mediante le regole di default non è una soluzione credibile: è meno informato del manager, può essere troppo discrezionale

- **LA regola di default deve entrare nei criteri guida dell'impresa come comportamento precauzionale**

  - **esiste un "contratto ipotetico" che può funzionare da regola di default per completare i contratti incompleti o come gap-filling**
  - **Il contratto ipotetico riguarda la produzione congiunta del surplus cioè le finalità dell'impresa, che è una relazione di autorità che sostituisce i contratti a pronti in vista di un piano d'azione congiunta**
  - **Il vincolo di esecuzione dei contatti espliciti non garantisce gli obblighi nei confronti del contratto ipotetico**
  - **Occorre un dovere (responsabilità) che vincoli e indirizzi la autorità manageriale nell'ambito della sua genuina discrezionalità**

- **2 ipotesi di formulazione**

  a) **doveri fiduciari verso tutti gli stakeholder che partecipano alla produzione del surplus: perseguire la funzione di benessere sociale cooperativa degli stakeholder specifici, sotto il vincolo di minimizzare le esternalità**

  ⇒un unico obbiettivo di benessere aggregato, nella forma della soluzione della contrattazione ipotetica,

  b) **dovere fiduciario primario verso gli shareholder o residual claimant (massimizzare lo shareholder value) sotto il vincolo di rispettare il contratto implicito-ipotetico di non espropriare gli investimenti specifici (equo accesso al surplus):**

  ⇒una gerarchia di obbiettivi ove l'accordo ipotetico è il limite entro il quale si può meglio perseguire l'interesse del proprietario

- **Domanda: esistono forze endogene che possono spingere alla auto-imposizione di tali doveri fiduciari di responsabilità sociale? In tal caso sono doveri etici o scelte volontarie (non necessariamente Obbligatorie e legalmente enforced)**

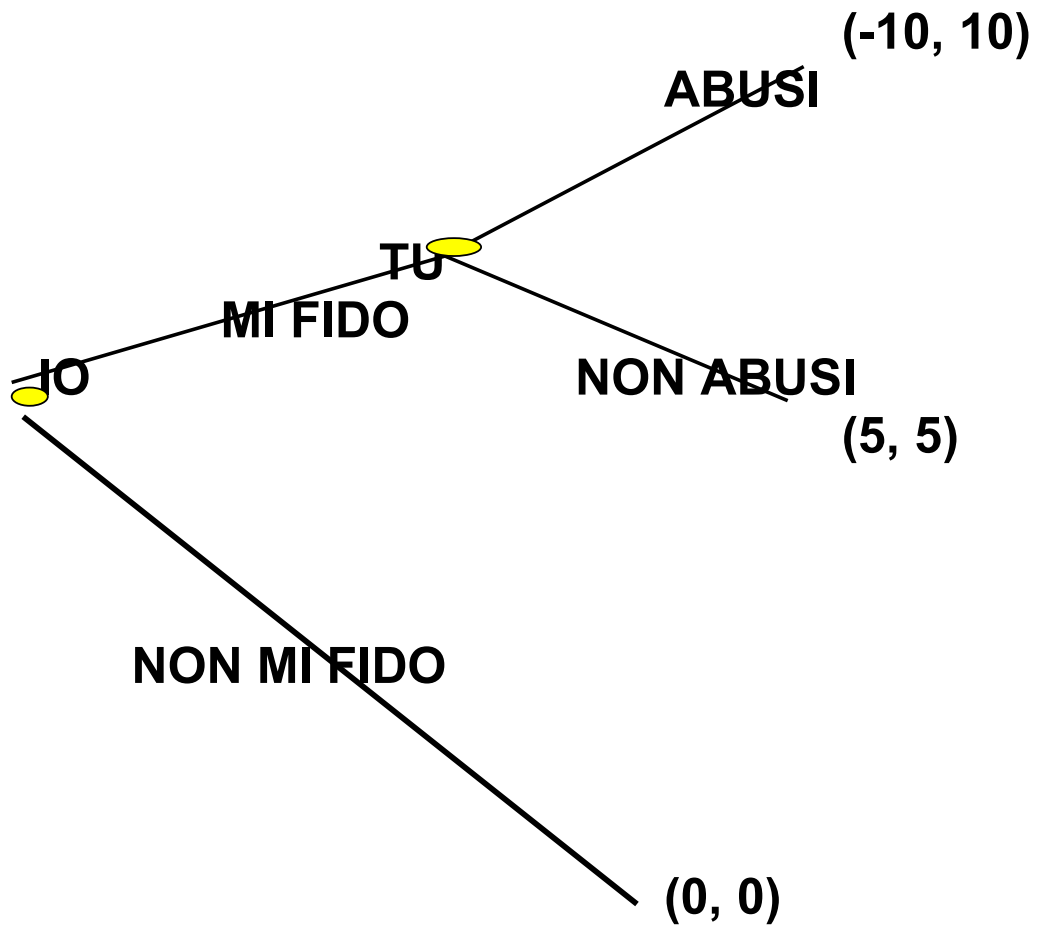
QUALI INCENTIVI SPINGONO L'IMPRESA AD ATTUARE I DOVERI DI CSR E ADERIRE AL CONTRATTO SOCIALE? (la convenienza della CSR)

- **E' la base per conservare e accrescere uno degli asset più preziosi, benché intangibili, dell'impresa: la reputazione.**
- **La reputazione dell'impresa è ciò che consente ai suoi stakeholder di fidarsi e conseguentemente di cooperare con essa, in modo che le transazioni avvengono con bassi costi di controllo o di contrattazione**
- **La reputazione è una forza che consente l'adesione spontanea alla norme (auto-imposizione):**

  - **seguire le norme crea reputazione**
  - **la reputazione induce una risposta cooperativa**
  - **quindi dà un beneficio a chi segue le norme**

- **La reputazione è la base per l'autoregolazione (doveri che possono essere autoimposti**

GIOCO DELLA FIDUCIA



SICCOME TU HAI CONVENIENZA DI ABUSARE IO NON MI FIDO
L'UNICO EQUILIBRIO È (0,0)……E LO SCAMBIO NON AVVIENE

GIOCO DELLA REPUTAZIONE

Iterare il modello base per infinite volte

- **I giocatori:**

- una successione infinita di Ai
- un' impresa (B) costante

- **Informazione:**

- ogni Ai è incerto sul tipo di B
- B potrebbe essere etico oppure no (con prob p)
- B sa di essere strategico

- **Interessi:**

- ogni A_i massimizza i suoi benefici nel gioco corrente
- B è interessato al suo beneficio di lungo periodo.

- **Evoluzione delle credenze di A_i:**

la p cresce se ogni A_i osserva casi in cui B sceglie sempre "non abuso", altrimenti diventa 0.

⇒ **Se B usa "abuso" il risultato è (non entra, abuso) per tutte le ripetizioni future**

- **Strategia di B che sostiene la sua reputazione:**

scegliere sempre "non abusa" come se fosse un tipo etico

- **allora la prob. p cresce**
- **allora i vari A_i cominciano a entrare da un certo valore di p in poi**

- **Se B non è impaziente:**

- **infiniti (2,2) sono in grado di controbilanciare le serie iniziale di (0,0) in cui Ai non entra e B non abusa.**
- **la strategia razionale di B è sostenere la sua reputazione**

- **Condizioni necessarie:**

- **deve essere possibile segnalare l'esistenza di impegni "possibili"**
- **la verifica della loro osservanza deve essere non ambigua in ogni periodo**

IL RUOLO DELLE MOTIVAZIONI ETICHE DEGLI STAKEHOLDER (RINFORZO DEI MECCANISMI REPUTAZIONALI)

- **La reputazione è base ancora troppo debole per dimostrare la convenienza per l'impresa di mantenere una condotta conforme alla CSR.**
- **Un'impresa che si facesse una reputazione di soggetto che "abusa ma non troppo" della fiducia dei suoi stakeholder, potrebbe comunque ottenere la loro cooperazione,**
- **Ma molti stakeholder hanno preferenze non puramente auto-interessate o rivolte ai vantaggi materiali (conseguenze).**
- **Essi attribuiscono valore intrinseco anche al fatto che l'impresa ottemperi a doveri derivanti dal contratto sociale, specie se l'impresa li enuncia in codici di condotta e ne fa una comunicazione esterna.**

- Così una deviazione dal profilo di CSR, o degli impegni etici assunti, viene punita anche più di quanto il semplice interesse materiale non indurrebbe a fare.

ESTENSIONE DELLA RAZIONALITÀ ECONOMICA (TEORIA DELL'UTILITÀ)

- Le preferenze (utilità) possono incorporare
  - oltre al desiderio delle conseguenze migliori per sé o per chiunque altro
  - anche il desiderio che le azioni attese degli altri si conformino a principi o ideali, se tali ideali sono condivisi e accettati ipoteticamente da entrambe le parti della relazione
- Ciò non toglie che siano rappresentabili da funzioni di utilità coerenti massimizzate dall'agente economico (anche se le sue preferenze sono ideologiche)

- **Perciò non c'è alcun motivo di considerare le preferenze ideologiche come estranee alla logica economica, incomprensibili, ostili o irrazionali**
- **Queste preferenze diventano una componente crescente dei comportamenti "di mercato" e organizzativi di molteplici agenti economici, ad es.**
    - **Consumatori responsabili**
    - **Finanzia etica**
    - **Advocacy sul rispetto dei diritti umani e boicottaggio di marche**
    - **Motivazioni intrinseche da parte dei collaboratori più sensibili al clima etico interno**

LA FRAGILITA' DELLA REPUTAZIONE: ACCUMULARE REPUTAZIONE PUÒ ESSERE UN COMPITO PROIBITIVO PER L'IMPRESA IN CERTE SITUAZIONI.

- **contratti incompleti: non c'è un termine concreto alla luce del quale valutare la ricontrattazione che si apre in presenza di eventi imprevisti;**
- **qualità non osservabile: la qualità di un bene o servizio non può essere appurata dal cliente in base alla sua informazione;**
- **autorità organizzativa: il "capo" prende decisioni genuinamente discrezionali sui collaboratori in virtù della flessibilità consentita dai contratti di lavoro;**
- **collusione: l'impresa dispone di risorse per corrompere rappresentanti dell'amministrazione pubblica e questi accordi non sono osservabili da chi non è presente alla relazione**

Sono tutti ambiti in cui l'informazione o la conoscenza a proposito delle azioni dell'impresa sono incomplete o fortemente asimmetriche.

- **gli impegni non sono definiti in relazione ad eventi imprevisti e quindi non possono essere verificati,**
- **oppure la loro attuazione non è osservabile.**
- **Il problema è che data l'incompletezza contrattuale "ciò che doveva essere fatto" non è specificato ex ante, quindi non ci sono committment da verificare**
- **C'è un gap cognitivo da riempire (gap-filling e default rule dei contratti incompleti)**
- **Il contatto sociale ipotetico deve essere reso esplicito perché sia possibile riattivare la reputazione**

FUNZIONE DEI SISTEMI DI GESTIONE CHE DANNO ATTUAZIONE AI DOVERI FIDUCIARI (RIEMPIRE IL GAP COGNITIVO GAP-FILLING)

- **I doveri fiduciari dell'impresa verso i suoi stakeholder sono resi espliciti**
- **asseriscono cosa bisogna aspettarsi dall'impresa anche nei contesti non previsti o in cui le azioni concrete non sono osservabili,**
- **offrono una base verificabile per la formazione di quei giudizi e credenze che stanno alla base della reputazione.**
- **NON in relazione all'accadere di eventi particolari (che non sono previsti) o all'attuazione di particolari azioni o esiti (non osservabili),**
- **MA in relazione al rispetto di principi generali e astratti, e quindi mai muti.**

LA LOGICA DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA CSR

- **principi**
- **standard di condotta**
- **dialogo e comunicazione**

Principi :

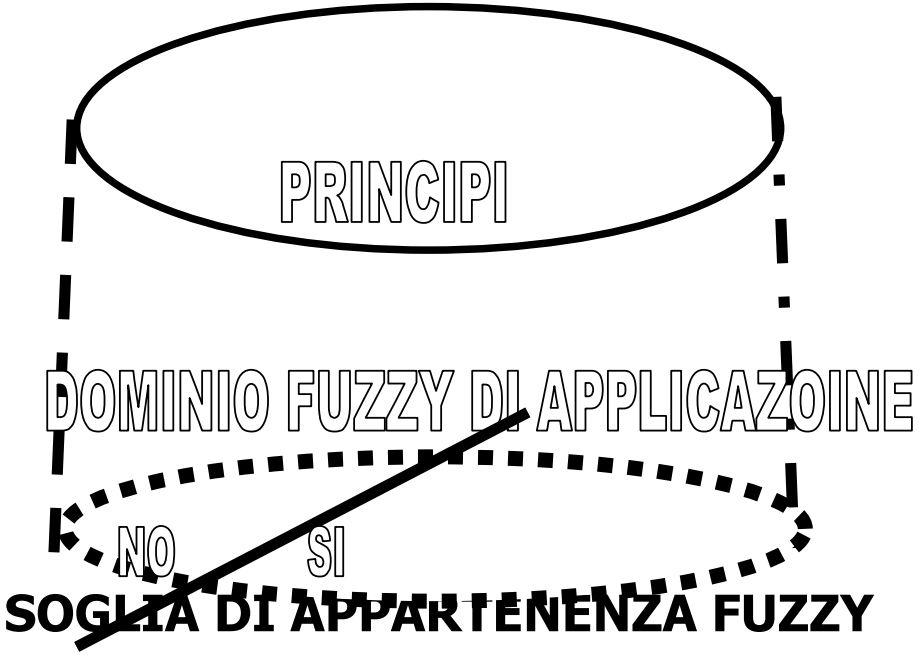
- **Definiscono la visione del contratto sociale di ciascuna impresa**
- **Sono astratti e generali, in quanto si applicano a molteplici eventi, inclusi quelli che non siamo in grado dapprincipio di prevedere o di descrivere.**
- **Per la loro applicazione non è necessaria una descrizione dettagliata della situazione. E' sufficiente il riconoscimento della presenza di alcune caratteristiche astratte (pattern). I**
- **Al contrario che le regole di dettaglio e i contratti, al presentarsi di situazioni non previste, i principi non sono mai muti**
  - **coprono sia gli eventi previsti, sia quelli imprevisti (che presentino la caratteristica astratta identificata dal principio)**
  - **Il loro ambito di applicazione è generale e quindi vago**
  - **Ma la vaghezza può essere governata grazie alla logica fuzzy del ragionamento morale (**ricondurre le situazioni impreviste al dominio di applicazione dei principi, almeno entro certi limiti di vaghezza)

Regole di condotta precauzionali e preventive

- **Presuppongono l'identificazione di tutti gli stakeholder e delle aree a rischio di opportunismo**
- **per ogni area a rischio di opportunismo nei rapporti con gli stakeholder si stabiliscono standard precauzionali di condotta**
- **non richiedono di essere condizionati a situazioni concrete, ma semplicemente si attuano quando il rischio di violazione di un principio eccede una soglia preannunciata.**
- **Vengono applicati mediante un ragionamento per default: è sufficiente che l'appartenenza di un evento al dominio superi una determinata soglia di rischio/vaghezza perché essi siano obbligatori.**
- **Così le condizioni di attuazione possono essere stabilite ex ante e su di esse lo stakeholder può legittimamente formarsi un'aspettativa.**

- **Le regole devono essere standardizzate, osservabili e verificabili esternamente, in quanto la loro applicazione costituisce l'evidenza che non è stato infranto intenzionalmente alcun principio.**

SCHEMA DEL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA NORMATIVO PRINCIPI E REGOLE



INFERENZA DEFAULT

⇓

STANDARD DI CODOTTA OSSERVABILE

La comunicazione a due vie e il dialogo con gli stakeholder

- **Standard di comportamento devono essere comunicati poiché da essi dipende la reputazione.**
- **Gli stakeholder baseranno il loro giudizio sulla corrispondenza fra eventi / principi e procedure annunciate ex ante / comportamenti adottati,**
- **La rendicontazione sociale non potrà limitarsi a evidenziare i "risultati sociali" come un sottoprodotto non intenzionale dell'attività economica volta ad altri scopi (ad esempio il profitto).**
- **Gli stakeholder hanno una "comune comprensione" del rischio (meglio: della vaghezza) con cui un evento mette a rischio un dato principio.**

- **Sviluppare la capacità di giudicare come uno spettatore imparziale, in grado di mettersi nei panni di uno stakeholder medio, né malevolente né benevolente**

- **Questa capacità è facilitata sviluppando il dialogo con gli stakeholder**

  - durante e alla fine del processo di rendicontazione sociale,

  - ma prima ancora inserendo membri indipendenti nel comitato etico aziendale, capaci di giudicare secondo quella prospettiva imparziale).

DALLA TEORIA AGLI STRUMENTI: GLI ELEMENTI DI UN SISTEMA DI QUALITA' DELLA GESTIONE PER LA CSR ,

Q RES

grazie

Membri e partner del progetto Q-RES

- ABI
- AIIA
- AIOICI
- BOSCH-REXROTH
- CERTIQUALITY
- CGM
- COOP ADRIATICA
- COOP NORDEST
- ENEL
- Fondazione italiana ACCENTURE
- HAY GROUP
- KEDRION
- KPMG
- LINDT
- PWC
- UNICREDITO
- UNIPOL

Project Partners

- SCS AZIONINNOVA
- SODALITAS
- TRANSPARENCY International ITALY

42

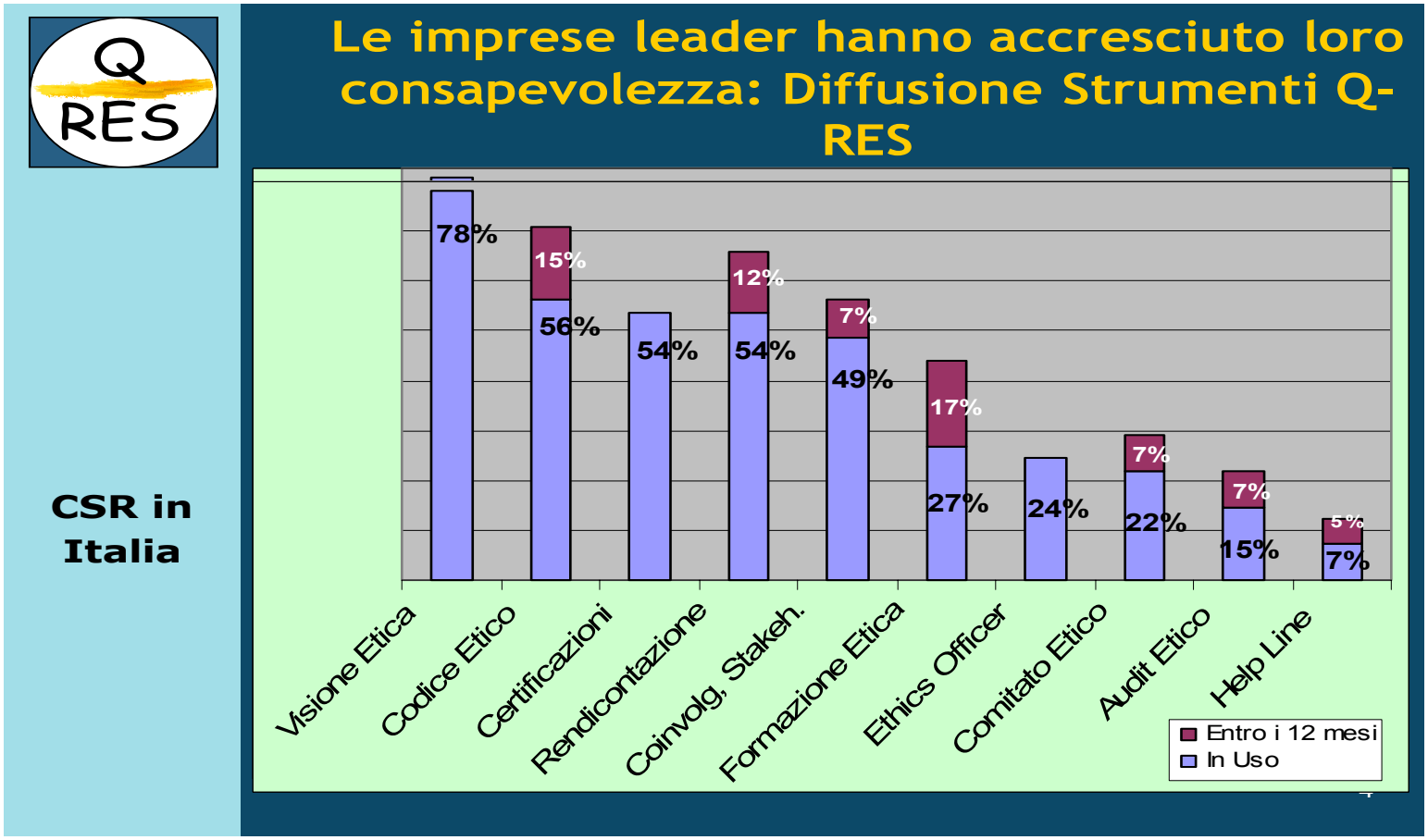
Q
RES

Il modello Q-RES

Il modello e gli strumenti di gestione Q-RES

26

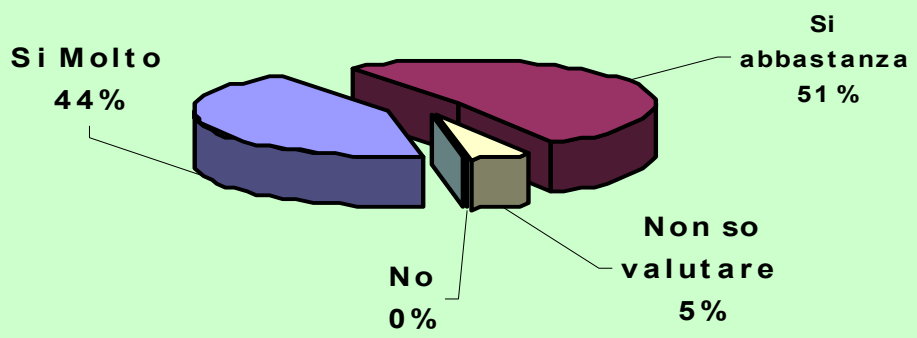
come matura la consapevolezza delle imprese



Le imprese leader hanno accresciuto loro consapevolezza: Verso uno Standard di Qualità per la CSR

CSR in Italia

"Pensate che un'iniziativa sviluppata in partnership tra mondo delle imprese, comunità accademica, organismi non profit, associazioni e ordini professionali volta a sviluppare uno Standard di Qualità per la Responsabilità Etico-Sociale d'impresa, in grado di abbracciare i diversi aspetti della RES, possa rivelarsi utile?"



5

Gli elementi del modello Q-RES:

1) **Visione etica d'impresa**:

- **non** una semplice affermazione della **missione** produttiva,
- **ma** una **visione del contratto sociale** che l'impresa offre ai sui stakeholder cioè del bilanciamento equo tra i loro interessi;

2) **Codice etico**:

(i) **principi** che definiscono l'insieme **bilanciato** dei diritti e dei doveri nei confronti di ciascuna categoria di stakeholder;

(ii) **norme** di comportamento etico per ogni area a **rischio** nelle relazioni con ogni stakeholder, contenenti i **divieti** delle forme tipiche di opportunismo e gli **standard** di condotta preventivi raccomandati;

3) Formazione etica:

- ***(i)*** **sviluppa la competenza di interpretazione degli eventi organizzativi alla luce della loro rilevanza rispetto ai principi etici e**
- ***(ii)*** **trasmettere il senso di impegno (commitment) sui principi e le norme di condotta;**

4) Sistemi organizzativi di attuazione:

- ***(i)*** **comitato etico in grado di rappresentare in modo imparziale il punto di vista dei vari stakeholder;**
- ***(ii)*** **controllo top down (audit);**
- ***(iii)*** **sviluppo di un dialogo bottom up per integrare la CSR nei compiti e obbiettivi di lavoro;**
- ***(iv)*** **sistemi di valutazione e incentivazione materiale e immateriale del personale, legati alla conformità e ai risultati in ambito CSR;**

5) Rendicontazione sociale:

(i) **comunicazione esterna di principi e standard per fornire agli stakeholder nuovi parametri su cui fondare il giudizio;**

(ii) **illustrazione con un bilancio sociale della comprensibile relazione fra performance e commitment, illustrando i risultati ottenuti in relazione a ciascuno stakeholder sotto il riguardo sia del valore economico distribuito, sia di altri benefici ottenuti o costi allocati dalla gestione;**

(iii) **inclusione del punto di vista degli stakeholder in modo da garantire credibilità alla rendicontazione;**

6) Verifica e certificazione esterna della CSR

- **sulla base di evidenze relative a ciascuno strumento e…**
- **ai risultati ottenuti nei vari ambiti della gestione (gestione delle risorse, qualità dei prodotti e dei servizi ecc)**
- **da parte di un auditor esterno di terza parte (totalmente indipendente).**

La credibilità e l'efficacia del sistema

- **Non c'è alcun vantaggio strategico nella manipolazione: il rischio è perdere la propria reputazione o addirittura distruggere totalmente la fiducia**

- **Alcune organizzazioni possono con i loro comportamenti danneggiare anche la reputazione di altre**

- **La verifica indipendente e certificazione di terza parte può aumentare l'impatto e il premio reputazionale a favore delle imprese che "fanno sul serio"**

- **La credibilità può essere sostenuta dalla verifica e certificazione esterna a condizione che sia attuata da organi effettivamente indipendenti,**

  - che adottino effettivamente il punto di vista dello stakeholder medio suddetto

- che per il loro disegno organizzativo non possano essere sospettati neppure lontanamente di agire in "conflitto di interessi".

- **La verifica e certificazione deve perciò operare come un "watch dog" indipendente che garantisce gli stakeholder e premia le imprese meritevoli**
- **Occorre un'istituzione della società civile (un'ente multistakeholder) che "possieda" gli standard, ne diffonda la conoscenza, accrediti i verificatori e ne controlli l'operato e in ultima istanza rilasci l'attestazione di qualità/conformità del sistema di gestione per la CSR**

Un ente multi-stakeholder

- **Le finalità generali**

- **Premiare le imprese che agiscono con serietà garantendo sulla loro conformità ai criteri di CSR**
- **Garantire gli stakeholder circa l'attendibilità della comunicazione d'impresa circa la CSR.**

- **Compiti:**
  - **possedere, rivedere e aggiornare le norme in una logica di miglioramento continuo;**
  - **promuovere l'adesione delle imprese agli standard e la sperimentazione sul campo;**
  - **svolgere attività di informazione e formazione professionale;**
  - **concordare i criteri di accreditamento per i verificatori**

- **rilasciare le dichiarazioni di conformità basate sulle verifiche indipendenti dei certificatori ,**
- **accertarsi che le verifiche indipendenti si attengano a metodi stabiliti**
- **dare opportuno risalto allo sviluppo del movimento di certificazione del sistema di qualità della responsabilità etico sociale,**
- **svolgere indagini sul profilo di responsabilità delle imprese e offrire al pubblico le informazioni necessarie a formarsi un giudizio, e in particolare agli operatori della finanza etica, ai consumatori ecc.**

Chi ha effettivamente gli incentivi adeguati, oltre che la conoscenza necessaria, per svolgere tale compito?

- **La composizione multi-stakehodler è funzionale acchè si raggiunga il consenso sociale sugli standard**
- **L'ente non deve essere catturato da nessun interesse particolare,**
- **Ciò può essere evitato se si realizza un virtuoso *check and balance* tra molteplici interessi.**