



Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Organizzazione Aziendale

LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY E
LE SUE APPLICAZIONI: IL MICROCREDITO

RELATORE

Prof. Daniele Mascia

CANDIDATO

Sebastiano Candido

Matr. 248791

Anno Accademico 2021 – 2022

*“Agisci in modo da trattare l'umanità,
nella tua come nell'altrui persona,
sempre come fine, mai come semplice mezzo.”*

Immanuel Kant

Ringraziamenti

Ai miei genitori, i miei punti fermi, non sarei qui se non fosse per voi e a tutta la mia famiglia, grazie per il vostro continuo supporto.

A Emiliano, nonostante la distanza fisica che ci separa, fai parte delle mie giornate.

A Pietro, Dario e Sebastiano e a tutti gli amici di “casa” grazie per il vostro affetto.

A tutte le persone che ho conosciuto e mi hanno accompagnato in questo percorso, in particolare a Massimiliano, Benedetto e Chiara, siete stati la mia seconda famiglia a Roma, quella che mi sono scelto.

A Roberta, la nostra amicizia brilla per sintonia e profondità, un’infinita ricognizione.

Ringrazio il professor Daniele Mascia per le preziose indicazioni fornite nella stesura della tesi.

Ringrazio il dottor Benigno Imbriano per la possibilità offertami, la disponibilità e la cordialità dimostrata.

Indice

Introduzione.....	6
1 Corporate Social Responsibility.....	7
1.1 Etica ed economia	7
1.2 Cenni storici	8
1.3 CSR, mezzo o fine?	10
1.4 Gli Stakeholders.....	13
1.4.1 Visione “ampia” o “ristretta”	13
1.4.2 Stakeholders primari e secondari	14
1.4.3 Gli attributi degli Stakeholders	15
1.4.4 Le categorie di Stakeholders	17
2 Gli strumenti della CSR.....	20
2.1 Il bilancio sociale.....	20
2.1.1 Gli obiettivi del Bilancio Sociale	21
2.1.2 I Principi ispiratori	22
2.2 Le strutture etiche	24
2.2.1 Il Codice etico	24
2.2.3 Il modello di Trevino	25
2.4 Le iniziative rivolte alla base della piramide.....	28
2.4.1 La Genesi della teoria	29
2.4.2 I modelli di Business BoP	30
2.4.3 I risultati delle iniziative BoP	31
2.4 CSR Manager.....	33
2.4.1 Le diverse interpretazioni del ruolo di CSR manager.....	33
3 Finanza Etica e le sue Applicazioni: Il Microcredito e il caso PerMicro..	36
3.1 Definizione di Povertà	36
3.2 Finanza Etica.....	38
3.2.1 Il Manifesto della Finanza Etica	38
3.3 Le principali attività di Finanza Etica: la Microfinanza e gli Investimenti Socialmente Responsabili.....	40
3.3.1 Gli Investimenti Socialmente Responsabili	40
3.3.2 La Microfinanza.....	43
3.4 Il Microcredito	48
3.4.1 La Storia del Microcredito: la Grameen Bank.....	49
3.4.2 Il modello Grameen Bank.....	50

3.4.3 Il Microcredito in Italia.....	52
3.5 Il caso PerMicro: Intervista Amministratore Delegato PerMicro S.p.A. dott. Benigno Imbriano.....	53
Conclusioni.....	60
Bibliografia.....	62
Sitografia	63

Introduzione

Il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa ha acquisito sempre più rilevanza all'interno del panorama economico globale, imponendosi come nuovo paradigma di riferimento. La maggior parte delle aziende afferma di operare nel rispetto dei principi etici e sociali, di essere impegnata nello sviluppo delle comunità e nella tutela dell'ambiente.

Questo studio si propone di analizzare il tema della CSR da una prospettiva storica, teorica ed applicativa, con l'obiettivo di fornire un quadro completo circa l'evoluzione del rapporto tra etica ed economia.

Le motivazioni che mi hanno spinto ad approfondire questo tema risiedono nella mia passione per la filosofia e l'economia; credo che l'argomento trattato rappresenti la perfetta sintesi tra le due discipline, il punto di contatto tra il successo (economico) e i modi per conseguirlo.

La tesi è articolata in tre capitoli.

L'analisi condotta nel primo capitolo si concentra sul concetto di Corporate Social Responsibility, su come l'accezione che oggi viene riconosciuta al termine CSR sia maturata nel corso del tempo e sui diversi approcci ai doveri morali riconosciuti ai businessmen. Inoltre, cerca di fornire una classificazione dei veri protagonisti delle attività aziendali: gli stakeholders

Il secondo capitolo, invece, illustra gli strumenti a servizio della CSR per evitare che i suoi principi restino teorici ed inapplicati; in aggiunta, si sofferma sulla difficile convivenza tra etica ed economia analizzando uno degli approcci che ha riscosso maggior successo e più progetti all'attivo.

Il terzo capitolo esplora le iniziative di Finanza Etica, in particolare il Microcredito, come possibilità concreta di conciliare il profitto economico allo sviluppo delle comunità. L'analisi viene arricchita dall'intervista rivolta all'Amministratore delegato di PerMicro, una delle realtà di microcredito più famose in Italia.

Infine, vengono presentate le conclusioni sul lavoro svolto.

1 Corporate Social Responsibility

1.1 Etica ed economia

Etica ed economia possono coesistere? Le aziende possono perseguire i propri obiettivi economici nel rispetto degli individui?

Se ad oggi vengono ampiamente riconosciuti dei doveri “moralì” in capo alle società, non è pacifica né la natura degli stessi né i soggetti a cui essi sono indirizzati. Dai numerosi contributi scientifici, dai dibattiti, dalle evidenze empiriche sono emerse due posizioni principali a riguardo: la Shareholders theory e la Stakeholders theory.

Sebbene le due teorie concordino circa l'esistenza di doveri in capo alle organizzazioni, esse divergono circa i beneficiari di queste obbligazioni.

Secondo i sostenitori della Shareholders theory l'obiettivo principale dell'azienda è quello di soddisfare i desideri degli azionisti, ovvero la massimizzazione del profitto. In questa prospettiva gli obiettivi etici ed economici si intersecano indirettamente; I manager raggiungendo il massimo profitto possibile rispettano il diritto di proprietà degli azionisti e, al contempo, contribuiscono al benessere sociale immettendo ricchezza nel sistema poi ridistribuita grazie alla famosa “mano invisibile”.

Seguendo invece la Stakeholders theory lo scopo delle organizzazioni è quello di soddisfare i bisogni di tutti gli stakeholders. Tali soggetti definiti da R. Freeman come “*Qualsiasi individuo o entità che può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, policy e rapporti lavorativi*”¹, vengono, poi, divisi in primari (azionisti, dipendenti, clienti, fornitori, e agenzie governative) e secondari (qualunque soggetto portatore di un interesse generico nell'azienda).

L'etica in questa prospettiva è il fulcro delle decisioni aziendali: i dirigenti hanno il dovere morale di rispettare tutte le categorie di stakeholders, di bilanciare i loro interessi e di garantire la capacità di sopravvivenza dell'impresa nel lungo periodo.

Nonostante non sia stato decretato un effettivo vincitore di suddetta disputa, è possibile affermare come il concetto di impresa, quale mero mezzo di raccolta del capitale e condivisione del rischio finalizzati al profitto degli investitori, sia, per lo meno, messo in discussione.

¹ R. Freeman, (*Strategic Management- A Stakeholder Approach*) R. Freeman 1984.

La crescente influenza delle corporations sulla società nonché, la separazione tra proprietà e controllo, per cui i proprietari sembrano sempre più disinteressati alla gestione operativa dell'impresa che viene considerata come un'unità autonoma con autonome decisioni ed obiettivi, hanno portato ad un mutamento di prospettiva.

Alle aziende, infatti, viene richiesta una partecipazione attiva nello sviluppo della società ed iniziative concrete per la crescita del benessere dei cittadini; pertanto, il semplice rispetto della legge non basta, bisogna che i manager si dimostrino convinti nell'esercizio di giudizi morali nei processi decisionali.

Il Cambio di prospettiva si sposa perfettamente con la Corporate Social Responsibility (Responsabilità Sociale d'Impresa); per quanto, ad oggi, non esista una definizione assoluta di questo concetto, l'interpretazione fornita dall'unione europea per cui: *“La CSR rappresenta l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”*² ha assunto caratteri di riferimento.

1.2 Cenni storici

Prima di approfondire il concetto di RSI e le sue applicazioni odierne è bene ripercorrere alcune delle tappe fondamentali del dibattito circa la necessità di coniugare le logiche di business ai principi etici nella gestione delle aziende.

I primi contributi sul tema risalgono agli anni 30'; i giuristi A.A. Berle e E.M. Dodd si fecero portavoce di due visioni diametralmente opposte.

Per Berle: *“Tutti i poteri attribuiti a una corporation o al suo management devono essere sempre esercitabili solo a vantaggio di tutti gli shareholders...”*³. Questa tesi, derivata dalla concezione generale secondo cui i manager dovessero essere considerati come dei trustees degli shareholders, individuava come unico obiettivo in capo agli amministratori il soddisfacimento degli interessi degli azionisti; ne derivava quindi una concezione assai ristretta della Responsabilità Sociale d'Impresa.

Dodd, invece, dopo aver concordato con Berle circa la necessità di proteggere gli azionisti dai manager egoisti, sottolineò come: *“L'impresa fosse autorizzata e incoraggiata dal diritto a*

² Comunità Europee, «Libro Verde della Commissione delle Comunità Europee, 2001.»

³ A.A. Berle, *“Corporate Powers as Powers in Trust,” Harvard Law Review.*

essere al servizio principalmente della comunità piuttosto che ad essere una fonte di profitto per i suoi proprietari... i manager sono fiduciari di una istituzione [con molteplici costituenti] piuttosto che procuratori degli stockholders.”⁴

Secondo Dodd, quindi, le imprese devono agire nell'interesse dell'intera comunità, portatrice di aspettative che vanno oltre il semplice rispetto della legge da parte degli amministratori che devono dimostrarsi concretamente impegnati in iniziative per il benessere e lo sviluppo della società.

Tuttavia, la genesi del concetto di RSI è ricondotta alla pubblicazione de: *“Social Responsibilities of the Businessman”* da parte di Howard Bowen, testo in cui l'autore cerca di determinare la sussistenza o meno di determinati obblighi morali connessi alla gestione delle imprese.

Per Bowen il concetto di CSR: *“si riferisce all'obbligo degli uomini d'affari di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni, o di seguire quelle linee di azione che sono desiderabili in termini di obiettivi e valori della nostra società”⁵.*

Negli anni 60, a partire dalla definizione di Bowen il dibattito si concentrò su due domande poste da Keith Davis: *“Quali obblighi gli uomini d'affari hanno verso la società?”* e *“Possono le imprese permettersi di ignorare le proprie responsabilità sociali?”⁶.*

Da questo momento in poi, le interpretazioni del concetto di CSR saranno le più disparate, tra le più famose e per certi versi attuali è bene citare quella fornita da Archie Carroll per cui: *“la responsabilità sociale dell'impresa comprende le aspettative economiche, giuridiche, etiche e discrezionali che la società ha nei confronti delle organizzazioni in un dato momento.”⁷*

Il modello di Carrol considera la CSR in una prospettiva multidimensionale, individuando quattro livelli di priorità che le imprese dovrebbero rispettare nella definizione dei propri obiettivi e nell'agire quotidiano.

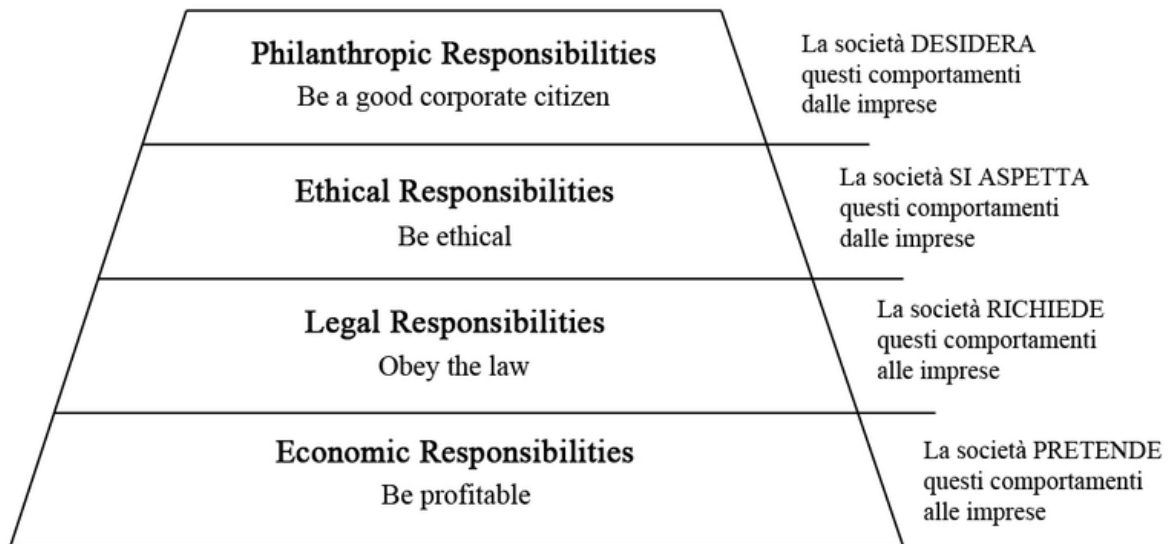
⁴ E. Merrick Dodd, *E. Merrick Dodd, “For Whom Are Corporate Managers Trustees,” Harvard Law Review.*

⁵ Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman by Howard R. Bowen.*

⁶ Keith Davies, «Can business afford to ignore social responsibilities? California management review, 1960».

⁷ A.B. Carroll, «A. B. Carroll, “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance.” Academy of Management Review».

Al primo livello della piramide sono presenti le Responsabilità Economiche(essere redditizia); al secondo livello le Responsabilità Legali(rispetto della legge); al terzo livello le Responsabilità Etiche(insieme di comportamenti non necessariamente individuati da norme, ma che la società si aspetta dall'impresa) per poi concludere con l'ultimo livello dove sono collocate le così dette "Responsabilità Discrezionali" o filantropiche(iniziative del tutto arbitrarie da parte delle imprese, non guidate né da norme né da principi etici, rivolte al benessere della comunità).



Da A. B. Carroll, A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, "Academy of Management Review," 4, 1979

Nonostante la nascita continua di nuove teorie, interpretazioni, punti di vista, negli anni 80' furono due le scuole di pensiero ad affermarsi, peraltro diametralmente opposte: la prospettiva "Istituzionalista" e la prospettiva "Neoclassica".

1.3 CSR, mezzo o fine?

Il principale fautore, nonché forse il più autorevole, della prospettiva "Neoclassica" è sicuramente Milton Friedman.

La premessa da cui parte il ragionamento dell'economista della scuola di Chicago, è la concezione neoclassica dell'impresa per cui questa non è altro che un mezzo di raccolta dei capitali e di condivisione del rischio finalizzati all'esercizio di una attività economica con finalità di lucro.

Per Friedman, quindi, la dottrina della RSI è “*essenzialmente sovversiva dei valori fondamentali di una società libera*”⁸, caratterizzata da mercati totalmente liberi in cui lo Stato si limita a garantire la prevenzione della coercizione e della frode.

In questa prospettiva l'impresa, quindi, non ha alcun dovere morale se non nei confronti degli azionisti, le cui aspettative coincidono con la massimizzazione del capitale investito; richiedere ai manager di sacrificare i profitti per finalità “sociali” come “favorire l'occupazione, eliminare le discriminazioni e ridurre l'inquinamento”, finirebbe, quindi, per spianare la strada al socialismo.

Inoltre, l'adozione dei principi di CSR da parte degli amministratori si tradurrebbe, secondo l'economista, in un utilizzo improprio della ricchezza degli investitori, indirizzata alla risoluzione di problemi sociali, di responsabilità statale; gli azionisti sarebbero, quindi, “tassati” da soggetti, i manager, che non dispongono né dell'autorità, in quanto dipendenti privati, né delle competenze specifiche, con possibili effetti negativi più che positivi sul benessere sociale.

Da queste considerazioni è facile evincere come per Friedman il concetto di CSR sia da ricondursi allo Stato più che alle imprese; tuttavia, ciò non significa che i manager non possano dedicarsi ad attività “sociali” (migliorare gli ambienti lavorativi, vendere dei prodotti sempre più sicuri...), ma che debbano farlo in una prospettiva strategica.

In conclusione, quindi, la CSR è considerata come un semplice mezzo per migliorare la reputazione dell'impresa e quindi i profitti, tutte le operazioni non giustificabili in termini di guadagno per gli investitori non dovrebbero essere intraprese.

La prospettiva “Istituzionalista” invece fa perno sul concetto di “Stakeholder” definito da Edward Freeman, fondatore di questa scuola di pensiero, come “*Qualsiasi individuo o entità che può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, policy e rapporti lavorativi*”⁹.

Gli stakeholder sono, poi, distinti in primari, soggetti con cui l'impresa stabilisce una stretta interdipendenza (azionisti, clienti, dipendenti, fornitori), e secondari, tutti coloro che in generale possono influenzare o essere influenzati dalle iniziative dell'impresa (sindacati, istituzioni, la comunità locale...).

⁸ M.Friedman, «M. Friedman, “The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits,” New York Times Magazine, 13 September 1970. »

⁹ R. Freeman, (*Strategic Management- A Stakeholder Approach*) R. Freeman 1984.

Ne: “*A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism*”, Freeman individua due preposizioni a guida dell’operato degli amministratori:

Preposizione 1: l’impresa deve essere gestita per il bene dei suoi stakeholders: consumatori, fornitori, proprietari, dipendenti, e comunità. Le decisioni aziendali che influenzano il benessere di questi gruppi devono essere partecipate dagli stessi, nel rispetto dei loro diritti.

Preposizione 2: Il management intrattiene un rapporto fiduciario con gli stakeholders e con la corporation come entità astratta. Esso deve agire nell’interesse degli stakeholders in qualità di loro agente, e nell’interesse della corporation per assicurarne la sopravvivenza, salvaguardando gli interessi di lungo termine di ogni gruppo¹⁰.

Questi precetti di natura etica estendono i doveri dei manager a tutti gli stakeholders che acquisiscono un ruolo attivo nel processo di creazione di valore da parte dell’impresa e non si limitano a subire le conseguenze dell’operato della stessa. Lo scopo del management, pertanto, consiste: “*nel mantenere in equilibrio le relazioni tra tutti i gruppi di stakeholder, coordinando e massimizzando gli interessi di tutti. In breve, il management [...] deve badare alla salute della società, e questo richiede il bilanciamento delle molteplici pretese confliggenti degli stakeholders*”¹¹.

Le idee di Evan e Freeman sono, oggi, racchiuse nel concetto di Capitalismo Kantiano. Gli economisti si rifanno in particolare al principio attribuito al filosofo austriaco del rispetto delle persone, per cui queste non debbano considerarsi come mezzi per un qualche scopo, ma come fine ultimo delle interazioni sociali.

Per quanto gli azionisti possano vantare dei diritti di proprietà sull’impresa questi non sono assoluti; pertanto, non giustificano in alcun modo l’uso delle persone, in questo caso gli stakeholders, come mezzi per il raggiungimento dei propri scopi.

In conclusione, la CSR non è da considerarsi un mezzo per il raggiungimento di obiettivi economici, ma come lo scopo cui deve tendere l’operato degli amministratori in modo da garantire il rispetto degli individui, lo sviluppo della comunità e le capacità di sopravvivenza dell’impresa nel lungo periodo.

¹⁰ R. Freeman e Evan, «A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism» ».

¹¹ R. Freeman e Evan, «A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism» »

1.4 Gli Stakeholders

Data la fondamentale importanza degli stakeholders per lo sviluppo ed applicazione concreta dei principi di CSR, è bene soffermarsi sulle teorie di identificazione e classificazione degli stessi.

1.4.1 Visione “ampia” o “ristretta”

L’identificazione degli stakeholders rappresenta il punto di partenza per ogni declinazione dell’omonima teoria. L’adozione della visione “ampia” a discapito di quella “ristretta” o viceversa, indirizza, inevitabilmente, le considerazioni e le conclusioni circa gli elementi da tenere in considerazione nelle attività di gestione delle imprese, nonché gli obiettivi da raggiungere e la divisione dei benefici ottenuti tra la platea di soggetti “interessati”.

Analizziamo, quindi, le differenze principali tra le due teorie

Visione ristretta

Partendo dall’assunzione che i manager si trovano ad operare in condizioni di razionalità limitata (mancanza di tempo, risorse ed energie), questa teoria cerca di definire i “gruppi rilevanti” in termini di importanza per gli interessi economici essenziali dell’azienda; in questo modo gli amministratori possono concentrarsi sulle aspettative di una cerchia ristretta di stakeholders, definiti, in via generale, come i soggetti strettamente necessari alla sopravvivenza dell’impresa.

Alcuni scienziati, come Clarkson, si soffermano sui rischi in gioco nella relazione tra l’impresa e gli stakeholders, mentre Freeman ed Evan (1990), Hill e Jones (1992) e Cornell e Shapiro (1987) parlano dei gruppi di interesse come i principali contraenti o partecipanti a relazioni di scambio.

Altri studiosi restringono il campo dei gruppi rilevanti in termini di aspettative morali, affermando che l’essenza dello stakeholder management dovrebbe consistere nella partecipazione dell’impresa nel creare e sostenere relazioni morali¹².

Visione ampia

L’assunto fondamentale di questa teoria è che tutti possono potenzialmente influenzare o essere influenzati dall’azienda, ciò implica che tutti sono potenziali stakeholders.

¹² R. Freeman e Evan, «A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism» ».

L'attività del manager risulta oltremodo complessa, concretizzandosi nel rispondere alle aspettative di una vasta platea, con o senza aspettative legittime, in grado di indirizzare le decisioni societarie e, di conseguenza, i risultati raggiunti.

1.4.2 Stakeholders primari e secondari

Lo studioso Max B. E. Clarkson partendo dalla definizione di Freeman e Reid: *“Soggetti che possono influire sul raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione oppure coloro che sono influenzati dal raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione”* o in senso più ristretto: *“coloro da cui l'organizzazione dipende per la sua sopravvivenza”*¹³, divide gli Stakeholders in due macrogruppi:

Stakeholders primari

Il successo dell'azienda dipende dalla capacità del manager di assecondare gli interessi di questa categoria, il cui contributo, legato a doppio filo alla sopravvivenza dell'organizzazione, risulta più che determinante.

Pertanto, qualora uno o più stakeholders primari, delusi dall'operato degli amministratori, decidessero di investire le proprie risorse altrove, l'organizzazione risulterebbe notevolmente danneggiata e, nei casi più gravi, non sarebbe più in grado di continuare la sua attività.

Fanno parte di questa categoria: i clienti, i fornitori, i dipendenti, gli azionisti e gli investitori, i governi e le autorità.

Stakeholders secondari

Nonostante il contributo dei membri di questo gruppo non sia essenziale alla sopravvivenza dell'azienda, i manager non devono ignorare la capacità degli stakeholders secondari di recare danni o benefici all'organizzazione.

I membri più pericolosi di questa categoria sono i media e gli attivisti, soggetti in grado di influenzare l'opinione pubblica sia in positivo che in negativo.

¹³ R. Freeman e Reed, «Freeman RE, Reed DL. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. California Management Review. »

1.4.3 Gli attributi degli Stakeholders

Gli attributi fondamentali per l'identificazione degli stakeholder sono “**Legittimità**” e “**Potere**”, in molti casi sovrapposti, tuttavia indipendenti.

I sostenitori della visione “ampia” pongono l'accento sul potere dei gruppi di interesse di indirizzare le decisioni aziendali, mentre gli scienziati della corrente “ristretta” si concentrano sulla legittimità morale su cui si basa la relazione tra stakeholder ed impresa.

Prendendo in considerazione un ulteriore elemento, cioè l'**Urgenza** delle aspettative, è possibile delineare diverse categorie di stakeholders, ciascuna con diverse caratteristiche; tuttavia, prima di affrontare questo argomento, è bene soffermarsi in maniera approfondita su queste tre variabili.

Legittimità

Secondo Suchman la legittimità è *“una percezione generalizzata o una premessa secondo cui le azioni di un'entità sono desiderabili, proprie o appropriate all'interno di un sistema sociale di norme, valori, credenze e definizioni”*¹⁴; per l'autore quindi questa variabile assume i caratteri di un bene sociale, ampiamente desiderato e condiviso.

Come anticipato molti studiosi tendono a far coincidere i concetti di legittimità e potere asserendo che gli stakeholder legittimi sono necessariamente potenti e che gli stakeholder potenti sono necessariamente legittimi.

Tuttavia, i concetti sono perfettamente distinti: un soggetto, pur avendo una posizione ed aspettativa legittima, non verrà mai preso in considerazione dagli amministratori, in mancanza del potere di imporre la propria volontà o della percezione che il proprio bisogno sia urgente.

Potere

Definito come la capacità di influenzare le decisioni dei manager, il potere viene classificato in base alla natura della risorsa utilizzata per esercitarlo:

- Potere normativo (basato su risorse simboliche);
- Potere coercitivo (basato sulla forza);
- Potere utilitaristico (basato sulle risorse materiali).

¹⁴ Suchman, Mark C. «Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. » *The Academy of Management Review* 20, n. 3 (1995): 571–610

Urgenza

*“Il grado a cui le pretese dello stakeholder richiedono immediata attenzione da parte del manager”*¹⁵ così Mitchell definisce l’urgenza, elemento fondamentale, con cui è possibile cogliere la natura dinamica del rapporto stakeholder-manager. Questa variabile poggia su due attributi:

- **Sensibilità temporale:** il limite temporale fissato degli stakeholder, oltre il quale il ritardo manageriale nel rispondere alle aspettative non è accettabile;
- **Criticità:** l’importanza della relazione con lo stakeholder.

Per comprendere, al meglio, il funzionamento del modello Mitchell sottolinea alcune caratteristiche di base:

- Ogni attributo è una variabile in continuo mutamento;
- L’esistenza di ogni attributo è una realtà costruita socialmente;
- Ogni entità può non essere consapevole di possedere un attributo, e qualora lo fosse, potrebbe scegliere di non eseguire i comportamenti implicati.

Ciò premesso, lo scienziato indica il modo corretto di considerare l’importanza delle pretese degli stakeholder, ovvero in una prospettiva integrata e dinamica, frutto dell’interazione delle tre variabili.

*“Così, il potere guadagna l’autorità attraverso la legittimità e l’esercizio attraverso l’urgenza; la legittimità guadagna diritti attraverso il potere e voce attraverso l’urgenza; l’urgenza favorisce l’accesso ai canali del processo decisionale aziendale attraverso la legittimità e incoraggia l’azione dello stakeholder attraverso il potere”*¹⁶.

Seguendo queste considerazioni si potrebbe cadere nella concezione errata per cui il manager sia un soggetto passivo di fronte a suddette interazioni.

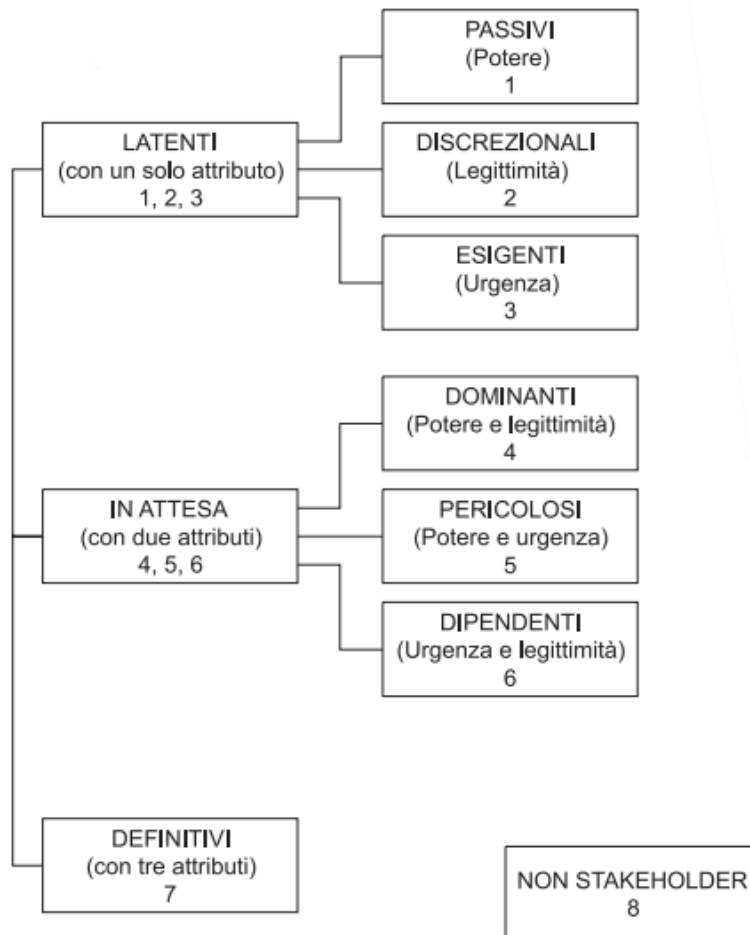
In realtà i gestori hanno un ruolo determinate, poiché sebbene sia possibile operare una classificazione per grado di rilevanza delle pretese degli stakeholders, saranno gli amministratori, in base alle loro percezioni, a determinare la salienza dei gruppi di interesse e, di conseguenza, quali di essi riceveranno attenzione.

¹⁵ Mitchell, Agle, e Wood, «Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience».

¹⁶ D’Orazio Emilio, Verso una teoria normativa degli stakeholder.

1.4.4 Le categorie di Stakeholders

Dalla combinazione di Potere, Legittimità ed Urgenza nascono 7 (8) tipi di stakeholder:



Da Mitchell et al.: Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts.

Latenti

Gli Stakeholder latenti sono in possesso di un solo attributo, ciò li porta ad essere considerati marginalmente dai manager; allo stesso modo i membri di questa categoria potrebbero non prestare alcuna attenzione nei confronti dell'azienda. In base all'attributo posseduto è possibile distinguere in:

- **Passivi**

Soggetti in possesso del "potere" necessario per far valere la loro volontà, tuttavia, non in grado di imporsi non avendo pretese legittime o aspettative urgenti.

In genere hanno poca o nessuna interazione con l'azienda, ciononostante meritano l'attenzione dei manager, poiché potrebbero guadagnare gli attributi rimanenti.

I dipendenti licenziati fanno parte di questo gruppo di stakeholders. Essi possono cercare di esercitare il loro potere attraverso manifestazioni (coercitivo), avvio di azioni legali contro il licenziamento (utilitarista) e dichiarazioni ai mass media (normativo).

- **Discrezionali**

Soggetti in possesso della legittimità, ma non dotati né di potere, né di aspettative urgenti; i manager, non essendo sottoposti ad alcuna pressione, saranno portati ad ignorare le pretese di tale gruppo.

Molto spesso gli stakeholders discrezionali sono i destinatari delle iniziative filantropiche aziendali.

- **Impegnativi**

Questo tipo di stakeholder, dotato di urgenza, rappresenta una vera e propria grana per gli amministratori. Poiché né potenti, né dotati di un interesse legittimo, l'obiettivo di questi gruppi di interesse si sostanzia nella costante ricerca di attenzioni da parte dell'azienda, senza essere in grado o voler acquisire il potere o la legittimità necessari.

Un esempio di stakeholders "impegnativi" sono gli individui impegnati in manifestazioni fuori dalle sedi di un'azienda.

Con aspettative

Il possesso di due dei tre attributi fa sì che il management presti una moderata attenzione a questa categoria di Stakeholders che, d'altra parte, si sente legittimata ad avanzare pretese e ad "aspettarsi" che queste vengano prese in considerazione.

Anche in questo caso distinguiamo tre sottocategorie:

- **Dominanti**

Dotati di potere e legittimità, gli stakeholder dominanti rappresentano il nucleo di potere decisionale all'interno dell'impresa. I manager dedicano molta attenzione alle aspettative ed interessi di questo gruppo, consci della sua importanza per la buona riuscita delle attività aziendali; a tal proposito l'impresa produce una serie di documenti direttamente indirizzati a questa categoria: il bilancio d'esercizio, i rendiconti, i bilanci sociali e ambientali con cui gli amministratori.

Fanno parte di questo gruppo: gli uffici che gestiscono le relazioni con gli investitori; il dipartimento risorse umane; gli azionisti; gli uffici degli affari pubblici.

- **Pericolosi**

In presenza di urgenza e potere, ed in mancanza di legittimità, gli stakeholder potrebbero diventare violenti e molto fastidiosi per l'impresa mettendo in atto, ad esempio, scioperi selvaggi e sabotaggi.

- **Dipendenti**

Corredati di legittimità ed urgenza, tuttavia non in possesso di potere, gli stakeholder dipendenti sono la categoria più "debole" all'interno del sistema azienda in quanto incapace di perseguire i propri interessi che, per quanto legittimi ed urgenti, dipendono dalle volontà di altri stakeholders, dotati di potere, e dei manager.

Definitivi

Nel momento le aspettative di uno stakeholder dominante acquisiscono urgenza di essere soddisfatte, l'azienda si trova in presenza dello stakeholder definitivo.

La gestione societaria non può ignorare le pretese di questa categoria di soggetti, anzi, deve agire tempestivamente pena la sopravvivenza dell'impresa.

Ad esempio, gli abitanti dell'Alaska, inizialmente stakeholders dipendenti, sono diventati definitivi dell'azienda Exxon quando il governo li ha deciso di sostenere i loro interessi con provvedimenti specifici.

2 Gli strumenti della CSR

Dopo aver esplorato la relazione tra etica ed economia, aver introdotto il concetto di CSR e aver evidenziato i principali contributi al dibattito circa lo scopo delle iniziative ad essa attribuite, di seguito verranno analizzati gli strumenti con cui integrare la responsabilità ambientale, sociale ed etica negli attuali modelli di business.

2.1 Il bilancio sociale

Con il passaggio dalla massimizzazione del valore per gli azionisti alla massimizzazione del valore per gli stakeholders risulta necessario coinvolgere sempre di più nella dinamiche di gestione delle imprese qualsiasi soggetto portatore di un interesse legittimo nei confronti delle iniziative delle stesse.

È lecito parlare quindi di “stakeholder engagement” come livello di coinvolgimento degli stakeholders nelle decisioni aziendali, sottolineando come negli ultimi anni questo stia crescendo esponenzialmente.

Di conseguenza, gli strumenti di rendicontazione tradizionale risultano essere limitati, poiché le informazioni in essi contenute si concentrano esclusivamente su:

- Il patrimonio di un'impresa, in un dato momento;
- Il risultato di esercizio aziendale;
- Le regole e/o i principi contabili adottati per misurare il risultato di esercizio

Sempre più aziende, accanto ai documenti informativi obbligatori, hanno deciso di introdurre uno strumento che permette di conoscere e valutare le performance societarie in termini sociali, ambientali e di governance: “Il Bilancio Sociale”.

La Global Reporting Initiative (GRI)¹⁷ classifica questo strumento come: “A report published by a company or organization about the economic, environmental, and social impacts caused by its everyday activities. A sustainability report also presents the organization’s values and

¹⁷ Il Global Reporting Initiative è un ente internazionale senza scopo di lucro nato con il fine di definire gli standard di rendicontazione della performance sostenibile di organizzazioni di qualunque dimensione, appartenenti a qualsiasi settore e paese del mondo.

governance model and demonstrates the link between its strategy and its commitment to a sustainable global economy.”

Prendendo in considerazione questa definizione il Bilancio Sociale rappresenta:

- Lo strumento con cui l’azienda comunica l’impatto ambientale, sociale e di governance, delle proprie attività economiche, dimostrando come esse siano sottese non solo a generare profitto, ma anche a promuovere lo sviluppo della comunità;
- Il documento con cui vengono resi noti e comprensibili all’interno e all’esterno dell’organizzazione la mission, i valori, i programmi;
- Un modo per aumentare lo stakeholder engagement e contrastare i comportamenti opportunistici basati sull’asimmetria informativa tra i diversi gruppi di interesse.

L’azienda, quindi, attraverso questo documento, persegue obiettivi esterni ed interni ad essa:

- Per quanto riguarda l’aspetto interno, i report CSR consentono alle imprese di stimare l’impatto delle loro attività sull’ambiente e sulla società.
Attraverso i dati raccolti, i manager hanno la possibilità di migliorare i processi e ridurre i costi, ottimizzando l’impiego delle risorse ed implementando, ove possibile, i principi dell’economia circolare.
Infine, poiché la raccolta di questi dati richiede sforzi congiunti da parte di diversi dipartimenti, i dipendenti risultano più consapevoli delle iniziative di CSR intraprese.
- Per quanto concerne i benefici esterni, un report sulla sostenibilità e sulla responsabilità sociale aiuta le imprese a interagire meglio con i principali stakeholders, informati sulle decisioni dei progetti a breve, medio e lungo termine.

2.1.1 Gli obiettivi del Bilancio Sociale

Il Bilancio Sociale si propone di conseguire i seguenti obiettivi¹⁸:

- Fornire un resoconto complessivo delle performance aziendali agli stakeholders, innescando un processo interattivo di comunicazione sociale;
- Ampliare le conoscenze, anche etico sociali, e la capacità di valutazione degli stakeholders, attraverso informazioni sulla qualità dell’attività aziendale.

In particolare, ciò significa:

¹⁸ GBS, *Il bilancio sociale*. 2013

- Indicare il sistema di valori adottato dall'azienda e la sua declinazione nelle strategie e nelle decisioni aziendali, nonché nei loro risultati ed effetti;
- Indicare gli impegni assunti nei confronti degli stakeholders, in un'ottica di bilanciamento delle loro aspettative;
- Rendere conto del grado di adempimento degli impegni nei confronti degli stakeholder;
- Rendere noti gli obiettivi di miglioramento assunti dall'azienda;
- Esplicitare le interazioni fra l'azienda e l'ambiente nel quale essa opera;
- Mostrare i risultati generati nell'esercizio e la loro ripartizione.

2.1.2 I Principi ispiratori

Il bilancio sociale si basa sulla convinzione che ogni azienda, nell'esercizio dell'attività economica, manifesti un proprio indirizzo etico; ragion per cui vi è la necessità di comunicare gli scopi verso cui tale attività è preposta, nonché i precetti che guidano i comportamenti dei membri dell'organizzazione.

Sebbene i principi di redazione del Bilancio Sociale facciano comunemente riferimento alla sfera dell'etica, alla dottrina giuridica e contabile, le aziende sono libere di far riferimento agli indirizzi normativi e professionali che preferiscono.

Il processo di formazione del Bilancio Sociale è garantito dal rispetto dei seguenti principi cardine¹⁹:

1. **Responsabilità:** occorre fare in modo che siano identificabili o che possano identificarsi le categorie di stakeholders ai quali l'azienda deve rendere conto degli effetti della sua attività;
2. **Identificazione:** dovrà essere fornita la più completa informazione riguardo la proprietà e il governo dell'azienda, per dare ai terzi la chiara percezione delle responsabilità connesse. È necessario sia evidenziato il paradigma etico di riferimento, esposto come serie di valori, principi, regole e obiettivi generali;
3. **Trasparenza:** tutti destinatari devono essere posti in condizione di comprendere il procedimento logico di rilevazione, riclassificazione e formazione, nelle sue componenti procedurali e tecniche e riguardo agli elementi discrezionali adottati;

¹⁹ GBS, il bilancio sociale 2013

4. **Inclusione:** si farà in modo che tutti gli stakeholders identificati possano esprimere le loro posizioni — direttamente o indirettamente — esplicitando la metodologia di indagine e di reporting adottata. Eventuali esclusioni o limitazioni devono essere motivate;
5. **Coerenza:** dovrà essere fornita una descrizione esplicita della conformità delle politiche e delle scelte del management ai valori dichiarati;
6. **Neutralità:** il Bilancio Sociale deve essere imparziale ed indipendente da interessi di parte o da particolari coalizioni;
7. **Autonomia delle terze parti:** ove terze parti fossero incaricate di realizzare specifiche parti del Bilancio Sociale, ovvero a garantire la qualità del processo o formulare valutazioni e commenti, ad esse deve essere richiesta e garantita la più completa autonomia e indipendenza di giudizio;
8. **Competenza di periodo:** gli effetti sociali devono essere rilevati nel momento in cui si manifestano e non in quello della manifestazione finanziaria delle operazioni da cui hanno origine;
9. **Prudenza:** gli effetti sociali positivi e negativi devono essere rappresentati in modo tale da non sopravvalutare il quadro della realtà aziendale e della sua rappresentazione. Quelli che si riferiscono a valori contabili devono essere indicati in base al costo;
10. **Comparabilità:** deve essere consentito il confronto fra bilanci differenziati nel tempo della stessa azienda o con bilanci di altre aziende operanti nel medesimo settore o contesto;
11. **Comprensibilità, chiarezza ed intelligibilità:** le informazioni contenute nel Bilancio Sociale devono essere chiare e comprensibili. Pertanto, la struttura espressiva deve trovare un giusto equilibrio tra forma e sostanza. La struttura e il contenuto del bilancio devono favorire l'intelligibilità delle scelte aziendali e del procedimento seguito;
12. **Periodicità e ricorrenza:** il Bilancio Sociale, essendo complementare al bilancio di esercizio, deve corrispondere al periodo amministrativo di quest'ultimo;
13. **Omogeneità:** tutte le espressioni quantitative monetarie devono essere espresse nell'unica moneta di conto;
14. **Utilità:** il complesso di notizie che compongono il Bilancio Sociale deve contenere solo dati ed informazioni utili a soddisfare le aspettative del pubblico in termini di attendibilità e completezza;
15. **Significatività e rilevanza:** bisogna tenere conto dell'impatto effettivo che gli accadimenti, economici e non, hanno prodotto nella realtà circostante. Eventuali stime o valutazioni soggettive devono essere fondate su ipotesi esplicite e congruenti;

16. **Verificabilità dell'informazione:** deve essere verificabile anche l'informativa supplementare del Bilancio Sociale attraverso la ricostruzione del procedimento di raccolta e rendicontazione dei dati e delle informazioni;
17. **Attendibilità e fedele rappresentazione:** le informazioni desumibili dal Bilancio Sociale devono essere scevre da errori e pregiudizi, in modo da poter essere considerate dagli utilizzatori come fedele rappresentazione dell'oggetto cui si riferiscono. Per essere attendibile, l'informazione deve rappresentare in modo completo e veritiero il proprio oggetto, con prevalenza degli aspetti sostanziali su quelli formali.

2.2 Le strutture etiche

Aderire ai principi della Stakeholder Theory significa, per le aziende, accettare due tesi fondamentali:

- L'esistenza di un numero indefinito di gruppi di interesse identificati dalle loro aspettative nei confronti delle organizzazioni;
- Gli interessi degli stakeholders hanno valore intrinseco, pertanto, devono essere considerati indipendentemente dalla loro capacità di influenzare gli obiettivi degli shareholders.

Affinché le obbligazioni morali, derivanti dai suddetti principi, vengano rispettate dai manager, sarà necessaria la creazione di nuove strutture organizzative capaci di integrare l'etica all'interno dei processi aziendali.

2.2.1 Il Codice etico

Il Codice etico esprime i doveri fiduciari tra l'impresa, in particolare chi la dirige, e i vari stakeholders: *“Rappresenta quindi la “carta costituzionale” che vincola la discrezionalità di chi è in posizione di governo nell'organizzazione e definisce i confini di un legittimo esercizio dell'autorità”*²⁰.

Pertanto, questo strumento ha una duplice finalità:

²⁰ Sacconi, *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*.

- Sancire la creazione di un contratto sociale tra l'impresa e gli stakeholders, attraverso il quale la prima si dimostra consapevole degli obblighi morali a suo carico e cerca di bilanciare gli interessi in gioco.

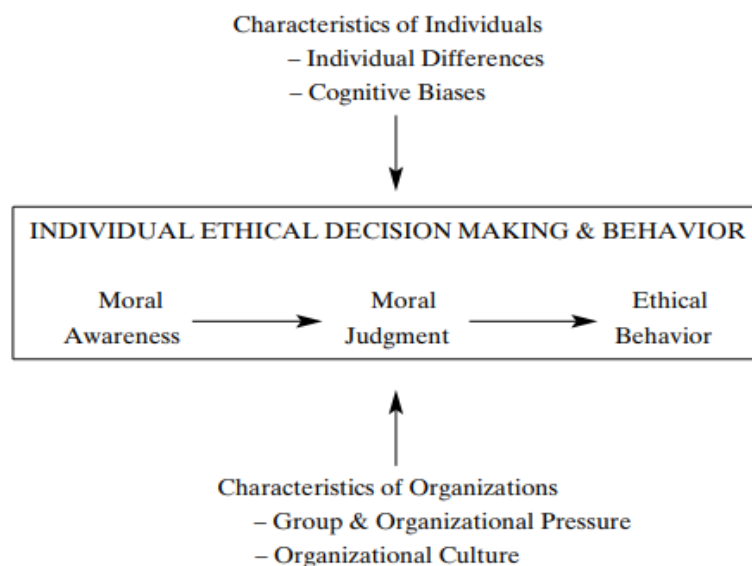
Tale strumento permette alle organizzazioni di imporre politiche e pratiche coerenti con i suddetti obblighi, nonché di creare un complesso di strutture organizzative e sanzioni preposto all'attività di vigilanza.

- Stabilire norme comportamentali che regolino i rapporti tra membri dell'impresa, tra questi e gli altri stakeholders.

Sebbene gli studiosi siano concordi sull'importanza del Codice etico all'interno delle organizzazioni, numerose perplessità sono state sollevate circa la sua efficacia.

2.2.3 Il modello di Trevino

Il modello di "Decision making etico" proposto da Linda K. Trevino fornisce un contributo significativo al dibattito.



da L. K. Trevino, K. A. Nelson, *Managing Business Ethics*, 2004, p. 15.

Partendo dall'assunto che la relazione tra ragionamento morale e comportamento non sia diretta, bensì mediata da variabili individuali e contingenti; la studiosa cerca di mostrare per quali ragioni gli individui si trovino a perpetrare azioni che considerano immorali e la loro consapevolezza riguardo i dilemmi etici all'interno dei contesti lavorativi.

Secondo la scienziata oltre che le caratteristiche degli individui, (Bias, esperienze, personalità cultura...) a determinare i giudizi morali soggettivi siano i connotati delle organizzazioni in termini di cultura organizzativa e contesto lavorativo.

In particolare, sono due i fattori da considerare nell'analisi del contesto lavorativo:

- **I sistemi di incentivo** adottati dall'organizzazione, basati sull'erogazione di premi e punizioni connessi al comportamento. È possibile, quindi, che manager poco sensibili alle questioni morali agiscano eticamente in presenza di forti incentivi in questo senso; mentre è possibile che manager moralmente virtuosi agiscano in modo immorale in presenza di forti incentivi in questa direzione;
- **L'azione di pressioni esterne** sul processo decisionale etico dei manager. L'assenza del tempo necessario ad acquisire informazioni, e la presenza di eventuali costi personali potrebbero foraggiare comportamenti immorali da parte degli amministratori che, in queste circostanze, agirebbero contrariamente ai propri principi etici.

Per quanto riguarda la cultura organizzativa, invece, il modello evidenzia tre elementi chiave:

- **La struttura normativa:** insieme di norme con il quale l'organizzazione guida i comportamenti dei dipendenti concentrandosi su cosa sia appropriato e cosa inappropriato. Le strutture normative possono essere suddivise in "forti" e "deboli"; le prime caratterizzate dalla presenza di precetti chiari ed applicabili, le seconde, invece, presentano norme vaghe, dalla difficile applicazione. In presenza di una scarsa coesione culturale, il corpo aziendale si frammenta in più "sottoculture", caratterizzate da svariati valori di riferimento.

Pertanto, è possibile che, in presenza di una "forte" struttura normativa, managers con scarsa sensibilità morale agiscano eticamente, così come amministratori moralmente virtuosi rispettino i propri principi, pur operano in una organizzazione in possesso di una struttura normativa "debole";

- **I modelli di riferimento:** l'importanza dei leader all'interno delle aziende si riconosce anche dalla loro capacità di influenzare i comportamenti dei dipendenti; di conseguenza, manager impegnati nel rispetto dei principi etici aziendali potrebbero stimolare i comportamenti dei dipendenti in questa direzione;
- **La responsabilità delle conseguenze delle proprie azioni sugli altri.** A questo riguardo Trevino sostiene che: *"se le organizzazioni sono interessate ad incoraggiare la condotta morale, esse devono promuovere ad ogni livello aziendale la responsabilità individuale per le conseguenze della condotta. Dove ciò non accade, è possibile che le*

considerazioni aziendali prevalgono su quelle morali nella decisione individuale del comportamento appropriato”²¹.

Pertanto, qualora i managers ritenessero di poter evitare le potenziali conseguenze negative delle proprie azioni, potrebbero agire in modo immorale.

La conclusione a cui giunge Trevino è profondamente legata alla natura “umana” delle imprese, al rapporto biunivoco tra persone ed aziende per cui: *“le organizzazioni sono costituite di individui, gli individui dipendono dalle organizzazioni”*²²; le strutture etiche saranno in grado di influenzare l’agire dei dipendenti, se supportate dal comportamento dei leader e se coerenti con la cultura aziendale, con i premi e punizioni estrinseche.

Una volta definito il Codice Etico sarà premura dell’azienda verificare la sua compatibilità con le proprie strutture e processi; particolare attenzione deve essere preposta ai seguenti elementi²³:

- Leadership e supervisione
- Assunzioni e promozioni
- Valutazione della performance e premi
- Formazione del dipendente
- Programmazione e definizione degli obiettivi
- Definizioni del budget e allocazione di risorse
- Informazione e comunicazione
- Audit e controllo

Eventuali, indicazioni contraddittorie potrebbero portare i dipendenti allo smarrimento e alla frustrazione; sarà quindi compito degli amministratori introdurre delle strutture etiche di supporto che assicurino la diffusione, il rispetto delle norme del codice e più in generale una guida ai comportamenti, per evitare che i precetti rimangano inapplicati.

Le strutture organizzative normalmente preposte a questi obiettivi sono:

- **Ethics Officer (EO):** alto dirigente responsabile di tutti gli aspetti etici all’interno dell’organizzazione;
- **Comitato Etico (CE):** costituito da un gruppo di dirigenti provenienti da diverse funzioni aziendali, questa struttura organizzativa prende decisioni su argomenti etici complessi, assume provvedimenti nei confronti dei dipendenti che non rispettano gli standard etici stabiliti;

²¹ Trevino e Nelson, *Managing Business Ethics – Ethical Systems*.

²² D’Orazio, «Codici etici, cultura e responsabilità d’impresa». 2003

²³ D’Orazio, «Codici etici, cultura e responsabilità d’impresa». 2003

- **Numero verde etico:** struttura di supporto ai dipendenti riguardo i dilemmi etici affrontati quotidianamente. Questa unità raccoglie le segnalazioni dei membri dell'organizzazione circa eventuali comportamenti scorretti osservati; affinché i meccanismi di denuncia funzionino è necessario che l'azienda si doti di un sistema di protezione per i dipendenti che decidono di dichiarare esplicitamente l'esistenza di pratiche illegali o immorali nell'organizzazione (**whistle-blowing**).

Data la dinamicità e il gran numero di interazioni reciproche, l'operato di queste entità, specialmente delle prime due, va considerato in una prospettiva olistica: *“L'EO ha bisogno di un CE da cui trarre idee, ricevere sostegno nella comunicazione in azienda del programma di etica e assistenza nel processo decisionale, nella revisione delle politiche in materia di etica, nella programmazione di corsi di formazione sull'etica; a sua volta, il CE ha bisogno di un EO per svolgere le operazioni quotidiane legate alla realizzazione del programma di etica, per svolgere le funzioni di portavoce e per avere accesso ai più alti livelli del management”*²⁴.

2.4 Le iniziative rivolte alla base della piramide

Tra i benefici legati all'adozioni dei principi di CSR nei modelli di business si può certamente considerare la possibilità di sviluppare dei prodotti indirizzati alla soddisfazione di bisogni trascurati dalle economie dei paesi sviluppati.

In questa direzione si inserisce il filone di studi comunemente noto come “Bottom of Pyramid” (BoP). Questo approccio enfatizza l'opportunità per le imprese di ponderare, nelle diverse fasi di produzione-commercializzazione, il segmento rappresentato dalle fasce più povere della popolazione, data la possibilità di raggiungere un mercato potenziale costituito da circa 4 miliardi di persone nel mondo aventi un reddito pro capite inferiore a 2\$ al giorno.

²⁴ D'Orazio, «Codici etici, cultura e responsabilità d'impresa». 2003

Annual Per Capita Income*	Tiers	Population in Millions
More Than \$20,000	1	75-100
\$1,500-\$20,000	2 & 3	1,500-1,750
Less Than \$1,500	4	4,000

Da Prahalad e Hammond *Serving the World's Poor, Profitably* 2002

2.4.1 La Genesi della teoria

Basata sul presupposto secondo cui le imprese possano svolgere un ruolo fondamentale nello sradicamento della povertà tramite lo sviluppo di prodotti indirizzati alle fasce povere della popolazione, la filosofia BoP, elaborata da Prahalad, si sviluppa nei primi anni del XXI secolo con l'obiettivo di accrescere le sinergie tra le aziende e le rispettive comunità di riferimento in un'ottica di mutuo e diffuso vantaggio.

Il lavoro originale dello scienziato era da interpretarsi come un invito alle Big Corporations a rivolgersi alle comunità a basso reddito e, di conseguenza, alleviare la povertà.²⁵

Tuttavia, nell'ultimo decennio, solo un numero esiguo di iniziative BoP possono essere attribuite alle imprese multinazionali; anzi, molte di esse sembrano essere avviate da piccole, piuttosto che grandi aziende, da realtà locali, piuttosto che globali.

Inoltre, non tutti i progetti realizzati sono a scopo di lucro, il che è alquanto sorprendente considerando come la premessa principale dell'approccio BoP fosse la possibilità di combinare i profitti con il miglioramento delle condizioni di vita dei clienti.

La realtà dei fatti evidenzia la necessità di modificare ed estendere i confini della teoria non solo in termini di attori coinvolti e dei ruoli che essi possono ricoprire, ma anche per quanto concerne i mercati target.

Ad oggi, le economie avanzate si trovano ad affrontare tassi crescenti di povertà, tanto più significativi se si considerano anche le comunità a basso reddito, (cosiddette Low Income

²⁵ Prahalad e Hammond, «Serving the World's Poor, Profitably».

Community) composte da persone che vivono ai margini della società; pertanto, i paesi sviluppati, da esclusivi promotori dei progetti BoP ne sono divenuti i destinatari.

Tuttavia, la letteratura accademica si è poco focalizzata sull'applicazione della teoria BoP nei mercati avanzati. Solo recentemente l'UNDP²⁶ ha sottolineato come i modelli di business basati sull'inclusione delle fasce più svantaggiate della popolazione, possano essere attuali e applicabili anche nei contesti più avanzati, in particolare nei paesi europei e nell'Asia centrale.

2.4.2 I modelli di Business BoP

Le modalità con cui le imprese possono rivolgersi ai mercati a basso reddito sono due:

- **BoP come clienti**

L'impresa considera i "poveri" come meri consumatori di prodotti esistenti o adattati. Questo approccio può essere classificato come una semplice estensione delle modifiche di prodotto che le organizzazioni sono costrette ad operare per soddisfare le esigenze di mercati diversi.

Gli sforzi principali sono indirizzati verso la riduzione dei prezzi, attraverso l'utilizzo di imballaggi più piccoli o materiali meno costosi, e l'aggiunta di nuove funzionalità agli articoli esistenti: Haier, ad esempio, sviluppa lavatrici che possono essere utilizzate anche per pulire le verdure.

- **BoP come produttore**

L'impresa coinvolge le comunità a basso reddito nella catena del valore. I membri del mercato target, da semplici destinatari dei prodotti, si trasformano in co-inventori delle iniziative BoP come accaduto in Asia riguardo i progetti di Microcredito.

È interessante notare come nonostante gli accademici spingano verso un tipo di approccio che riconosca un ruolo attivo nella progettazione e realizzazione delle iniziative BoP da parte delle comunità a basso reddito, la grande maggioranza dei modelli di business aziendali considera quest'ultime principalmente in un'ottica passiva.

²⁶ Il Programma delle Nazioni Unite per lo sviluppo è un'organizzazione internazionale sorta il 1° gennaio 1966, in seguito alla risoluzione dell'Assemblea generale delle Nazioni Unite del 22 novembre 1965, dalla fusione del Programma ampliato di assistenza tecnica e del fondo speciale delle Nazioni Unite.

2.4.3 I risultati delle iniziative BoP

La misurazione delle performance dei progetti BoP segue l'approccio della tripla linea di fondo; pertanto, gli stessi sono valutati in termini di impatto Economico, Sociale ed Ambientale.

Impatto Economico

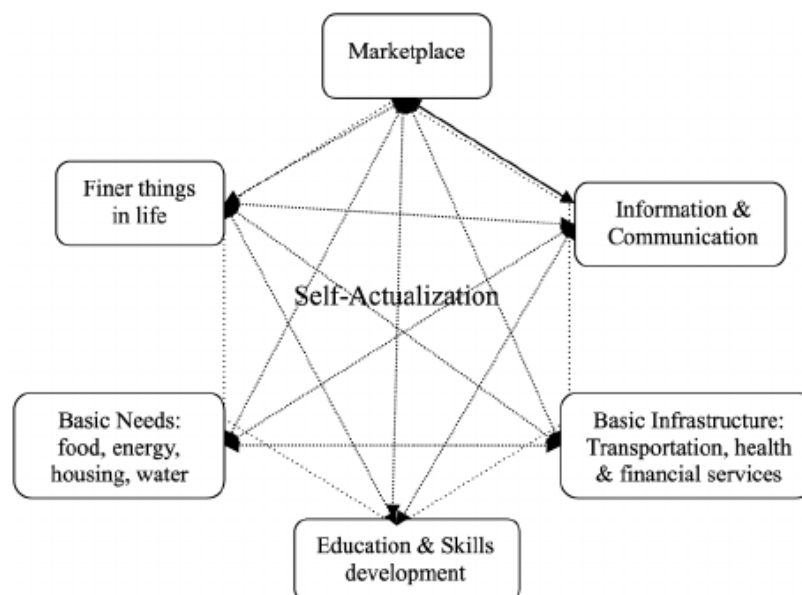
Le proxy utilizzate per la valutazione dell'impatto economico delle iniziative BoP sono varie, tra le più utilizzate troviamo: profitto, prezzo, costo, margine, penetrazione del mercato, crescita della base clienti, dividendi e capitalizzazione di mercato.

Sebbene si possa affermare che i risultati economici siano complessivamente positivi la maggior parte dei report sembra considerare questa dimensione di performance come accessoria o secondaria rispetto alle altre due²⁷.

Non a caso, molti studiosi preferiscono concentrarsi su elementi prodromici alla generazione dei profitti come, la costruzione della Brand Image e aumento della Brand Awareness tra i target delle iniziative.

Impatto Sociale

L'impatto sociale è fortemente condizionato dal tipo di prodotto e dal bisogno a cui si riferisce; in questa direzione di muove l'individuazione e la classificazione dei bisogni operata da Subrahmanyam & Gomez-Arias²⁸.



Da Subrahmanyam e Tomas Gomez-Arias, «Integrated approach to understanding consumer behavior at bottom of pyramid».

²⁷ Kolk, Rivera-Santos, e Rufin, «Reviewing a Decade of Research on the “Base/Bottom of the Pyramid” (BOP) Concept».

²⁸ Subrahmanyam e Tomas Gomez-Arias, «Integrated approach to understanding consumer behavior at bottom of pyramid».

Secondo gli autori esistono sei segmenti ognuno costituito da specifici prodotti e bisogni:

- Bisogni di base (cibo, energia, alloggio e acqua / servizi igienico-sanitari);
- Infrastrutture di base (trasporti, sanità e servizi finanziari);
- Istruzione di base, formazione delle competenze e raccolta di conoscenze;
- Informazione e comunicazione;
- Acquisti discrezionali (prodotti per la cura personale, l'igiene e la bellezza, abbigliamento, beni di piacere come tabacco e liquori, elettrodomestici, attività culturali e spirituali, intrattenimento e sport);
- Mercato per la vendita di manodopera, ed abilità.

L'Impatto sociale delle iniziative rivolte alla base della piramide è per lo più positivo; come per l'impatto economico, è possibile misurare le performance sociali attraverso un gran numero di elementi; gli scienziati utilizzano principalmente: il livello di alfabetizzazione, L'assistenza sanitaria, la qualità dell'acqua, il livello di occupazione, ma anche driver più difficili da definire come l'Empowerment, la qualità della vita e la riduzione dello sfruttamento²⁹.

L'impatto ambientale

Solo una minoranza di studi considera e misura l'impatto ambientale delle iniziative BoP; peraltro, gli articoli si concentrano quasi esclusivamente sui livelli di produzione di rifiuti³⁰.

Una delle questioni principalmente discusse riguarda la crescita dei livelli di consumo delle comunità a basso reddito, qualora queste venissero integrate nel mercato globale. A tal proposito Hart e Christensen, affermano che: *"Se il modello di commercio e consumismo del mondo sviluppato dovesse diventare lo standard ovunque, richiederebbe l'equivalente di più di quattro Terre per fornire le materie prime, i combustibili fossili e i pozzi di rifiuti necessari. Chiaramente, è necessario un modello diverso"*³¹.

Tuttavia, alcuni autori, tra cui Hahn fanno notare come, d'altra parte, la povertà influisca negativamente sull'ambiente; poiché la lotta per la sopravvivenza può causare degrado ambientale, migliorare la situazione dei poveri potrebbe avere degli effetti positivi.

²⁹ Kolk, Rivera-Santos, e Rufin, «Reviewing a Decade of Research on the "Base/Bottom of the Pyramid" (BOP) Concept».

³⁰ Kolk, Rivera-Santos, e Rufin, «Reviewing a Decade of Research on the "Base/Bottom of the Pyramid" (BOP) Concept».

³¹Hart e Christensen, "The Great Leap: Driving Innovation From the Base of the Pyramid"

2.4 CSR Manager

In ultima istanza è bene soffermarsi sulla figura del CSR manager, sulle possibili evoluzioni future di questa mansione.

Con la progressiva integrazione delle responsabilità ambientali, sociali ed etiche nei modelli di business, sempre più aziende avvertono la necessità di dotarsi di un CSR manager, in grado di conciliare gli obiettivi economici con il rispetto del territorio, della comunità e in generale degli stakeholders coinvolti; In altri termini questo ruolo garantisce il rispetto degli obblighi sociali assunti dall'impresa.

Tra i compiti principali svolti da questa figura all'interno dell'organizzazione troviamo:

- Assistere l'azienda nello sviluppo, gestione e modifica dei principi della RSI.
- Supervisionare il rispetto e l'implementazione delle politiche di CSR all'interno dei processi aziendali.
- Comunicare al pubblico l'impegno dell'azienda verso la responsabilità sociale.
- Collaborare con la Funzione marketing circa le politiche di Brand Image e di Employer branding.
- Attrarre e trattenere nuovi talenti.

Nonostante la crescita dell'importanza di questa posizione all'interno dei contesti organizzativi, nella maggior parte dei casi, il CSR manager svolge una funzione di supporto alla direzione aziendale; ciò implica che l'individuo preposto sia in possesso di competenze verticali e orizzontali che da un lato gli permettano di comprendere il funzionamento dei processi aziendali, dall'altro di stabilire relazioni armoniose con i membri dell'organizzazione, comunicare efficacemente le decisioni in ambito CSR.

2.4.1 Le diverse interpretazioni del ruolo di CSR manager

Nel 2015 il quotidiano online “CSR manager network” ha pubblicato uno studio basato su un totale di 26 interviste rivolte a dei CSR manager con l'obiettivo di studiare come questi interpretano il loro ruolo e come si aspettano che cambi in futuro, guardando al loro modo di “raccontarsi” e “raccontare” che cosa voglia dire essere CSR manager³².

³² Carollo e Guerci, *Il ruolo del CSR manager*. 2015

I temi e le dichiarazioni emerse dalle interviste sono stati opportunamente raccolti al fine di individuare alcune delle “retoriche occupazionali” tipiche del ruolo:

- **Il CSR manager “motore del cambiamento”**

Questa immagine è la più utilizzata dagli intervistati, che si rappresentano come agenti del cambiamento, principalmente culturale; affinché questo si manifesti è necessario che i CSR managers siano capaci di relazionarsi con tutti i membri dell’organizzazione, individuando di comune accordo le implicazioni di responsabilità sociale per le attività svolte dai colleghi.

Inoltre, molti degli intervistati sottolineano come il cambiamento sia un’attitudine, un tratto della propria personalità.

- **Il CSR manager razionale e “orientato al business”**

Questa immagine è strettamente legata ai concetti di business e di vantaggio competitivo. I soggetti si focalizzano sui risultati quantitativi delle iniziative CSR avviate, attribuendo una notevole importanza al bilancio di sostenibilità annuale.

La quasi totalità degli intervistati, pur riconoscendo l’importanza dei principi ispiratori della responsabilità sociale, prende le distanze da discorsi etici troppo astratti, considerati inefficaci, preferendo un approccio più pragmatico.

- **“Il profeta” della CSR**

Per buona parte degli intervistati la CSR rappresenta un percorso obbligato pena la sopravvivenza delle aziende. Gli ostacoli e resistenze sono spesso giustificati con frasi come “siamo in una fase di transizione” o “il business non è ancora maturo”. Una delle metafore utilizzate è la gazzella: “*secondo me il CSR manager è un po’ come la gazzella. Cioè, tu corri, corri, corri e non necessariamente tutti ti vengono dietro*”³³.

Di fronte all’idea che in futuro, una volta che i principi di responsabilità sociale saranno integrati in tutte le aziende, il ruolo del CSR manager possa scomparire, gli intervistati rispondono che il loro lavoro non significa solo implementare strumenti che possano tener conto delle performance ambientali sociali e di governance ma significa miglioramento continuo.

- **Il CSR manager idealista, “orientato ai valori”**

Questa retorica è la meno attraente per gli intervistati soprattutto per le idee di marginalità e frustrazione a cui è legata.

³³ Carollo e Guerci, Il ruolo del CSR Manager. 2015

I CSR manager si considerano come dei moderni “Don Chisciotte” che, da una posizione sfavorevole, combattono per promuovere una visione del business orientata ai valori.

Le principali difficoltà sono rappresentate dalla costante necessità di guadagnare l’attenzione del top management.

Considerando le connotazioni negative legate a questa rappresentazione del CSR manager, molti intervistati tendono a distaccarsene.

- **Il CSR manager “poliedrico”**

Molti dei soggetti sottolineano la natura multidisciplinare del proprio impiego riassunta dalla figura del CSR manager “poliedrico”.

La varietà viene sottolineata a più riprese a partire dai background eterogenei degli intervistati, fino al carattere trasversale della mansione svolta.

Il ruolo viene descritto come di supporto a tutte le divisioni aziendali; pertanto, è necessario avere conoscenze verticali su determinate questioni, ma anche essere in grado di avere una visione complessiva delle attività dell’organizzazione.

La flessibilità mentale, in tutte le sue declinazioni, è indicata come una caratteristica determinante per gestire la complessità connessa al ruolo di CSR manager.

In conclusione, è emersa una certa preoccupazione da parte dei soggetti intervistati circa i possibili sviluppi di carriera considerando che la maggior parte delle aziende concepisce il ruolo di CSR manager come “un punto di arrivo” per cui non sono previste ulteriori evoluzioni.

Per questo motivo, alcuni affermano, una volta accumulata una certa esperienza, di voler trasferirsi in altri contesti aziendali, sfruttando l’opportunità di poter costruire una unità CSR da zero; tuttavia, è bene sottolineare come, spesso, il CSR manager sia scelto tra chi già opera nell’organizzazione.

3 Finanza Etica e le sue Applicazioni: Il Microcredito e il caso PerMicro

Tra i progetti rivolti alla Base della Piramide (BoP), le applicazioni della Microfinanza e in particolare il Microcredito, annoverabili tra il più largo insieme di strumenti della “Finanza Etica”, sono sicuramente le iniziative di maggior successo. Considerando come il target di riferimento siano gli individui meno abbienti, prima di entrare nel merito è bene soffermarsi brevemente sulla definizione di “Povertà”.

3.1 Definizione di Povertà

La scelta degli elementi costitutivi di una situazione di indigenza è stata, ed è tutt'ora, oggetto di controversie. Se appare chiaro come il fenomeno sia in aumento, non condivisa è la definizione di povertà, che assume significati diversi a seconda delle variabili considerate.

Tuttavia, le diverse interpretazioni del concetto concordano circa l'esistenza di una soglia di povertà, o linea di povertà; le persone che si trovano al di sotto sono considerate povere, quindi, spesso escluse dalla partecipazione alle attività economiche, sociali e culturali, nonché limitate nell'esercizio dei loro diritti fondamentali.

Povertà assoluta

Per povertà assoluta intendiamo la situazione di privazione di parte della comunità, indipendentemente dalla situazione del resto della stessa. Fissato un criterio di identificazione in genere la distanza da un reddito $Y(z)$, la povertà assoluta coincide con la situazione dei percettori di redditi inferiori a $Y(z)$.

Questo approccio fa riferimento alla mancanza delle risorse necessarie per soddisfare i bisogni primari necessari alla sussistenza fisiologica della persona, ad esempio: acqua potabile, cibo e servizi sanitari.

Le linee di povertà assoluta, nella maggioranza dei casi, fanno riferimento al reddito percepito; attualmente, secondo la Banca Mondiale, si è in povertà assoluta se si vive con meno di 1,25 dollari (l'equivalente di circa 0,9 €) al giorno.

Il vantaggio principale legato all'utilizzo di questo criterio risiede nella possibilità comparazione tra società differenti e in periodi diversi.

Tuttavia, il confronto tra Paesi risulta alquanto complesso: è necessario che vengano presi in considerazione i medesimi bisogni primari che variano di comunità in comunità, cultura in cultura; inoltre, bisogna tener conto delle diverse strutture di welfare, dei sistemi di tassazione e assistenza.

Povertà relativa

L'approccio largamente diffuso in Europa prevede la definizione di povertà in termini relativi più che assoluti; nel qual caso, una persona o una famiglia è considerata povera quando ha a disposizione risorse ragguardevolmente inferiori rispetto a quanto si pensa sia adeguato nella comunità di riferimento.

La matrice collettivista di questa interpretazione individua le accezioni sociali del fenomeno, nonché determina un approccio di natura compartiva; pertanto, viene arbitrariamente identificato un valore di benessere medio per la separazione tra poveri e non poveri, facendo riferimento, nella maggior parte dei casi, a un valore monetario (es. consumi, reddito).

Considerando la natura relativa della definizione, è necessario definire a priori l'esistenza di una fascia di poveri; di conseguenza, le politiche sociali non saranno indirizzate verso l'eliminazione della povertà, bensì verso l'eliminazione delle disuguaglianze.

Tal fine sarà perseguito attraverso una migliore distribuzione delle risorse, permettendo a chi si trova al di sotto della linea di povertà di innalzare il proprio livello, diminuendo il divario.

Sviluppo Umano

L'interpretazione degli approcci classici alla definizione di povertà come mera privazione di reddito sono stati aspramente criticati nel corso degli ultimi 40 anni, durante i quali si è affermato un nuovo modo di intendere le condizioni dei meno abbienti: l'Indice di Sviluppo Umano, pubblicato nei report annuali sullo sviluppo umano commissionati dal Programma delle Nazioni Unite per lo sviluppo³⁴.

Questa definizione fa riferimento ad un set di parametri che influenzano la qualità di vita di un paese come: l'aspettativa di vita, alfabetizzazione, l'istruzione, gli standard di vita, l'uguaglianza di genere, l'assistenza all'infanzia³⁵.

³⁴ Il Programma delle Nazioni Unite per lo sviluppo è un'organizzazione internazionale sorta il 1º gennaio 1966, in seguito alla risoluzione dell'Assemblea generale delle Nazioni Unite del 22 novembre 1965, dalla fusione del Programma ampliato di assistenza tecnica e del fondo speciale delle Nazioni Unite.

³⁵ Consiglio D'Europa, «Povertà».

3.2 Finanza Etica

La finanza tradizionale legata a logiche speculative, di profitto ad ogni costo, è in crisi. La società sembra aver perso fiducia nel sistema finanziario, a causa degli effetti avversi connessi ai numerosi scandali che hanno interessato il settore nei primi anni del XXI secolo.

Sebbene pensare ad una ristrutturazione del sistema finanziario che ne annulli la redditività e lo metta al servizio della comunità è alquanto utopico e per certi versi sciocco, orientare le attività finanziarie verso una gestione “etica e responsabile” sembra sicuramente possibile ed auspicabile.

Da questi presupposti nasce la “Finanza Etica”, fondata sulla convinzione che non c’è valore solo nelle risorse materiali disponibili (capitale), ma anche nelle idee, nell’esperienza e nelle persone.

Nonostante non esista una definizione assoluta di finanza etica, quella fornita da Messina A. è molto utile all’identificazione del perimetro di attività, nonché dei principi di riferimento di questo approccio; secondo l’autore: *“Sono quattro le caratteristiche chiave della finanza etica: la partecipazione diretta dei soci alla gestione e alla scelta dei finanziamenti da effettuare; la trasparenza massima sul modo in cui viene utilizzato il risparmio; il prevalere delle reti sociali sui rapporti economici e perciò di un sistema di garanzie di tipo personale piuttosto che patrimoniale; un’attenzione prevalente nei confronti dei progetti delle organizzazioni di terzo settore, quelle più vicine ad una logica di “promozione dello sviluppo umano e abituate ad utilizzare criteri basati sulla responsabilità sociale ed ambientale”*³⁶.

3.2.1 Il Manifesto della Finanza Etica

I Principi della Finanza etica, contenuti nel “Manifesto della Finanza Etica” Pubblicato nel 1998 a cura della Associazione Finanza Etica³⁷, si sostanziano in quanto segue³⁸:

1. Il credito, in tutte le sue forme, è un diritto umano

³⁶ Messina A., *Denaro senza lucro. Manuale di gestione finanziaria per il terzo settore.*

³⁷ L’Associazione Finanza Etica, costituita e promossa dalle principali realtà italiane attive sin dalla fine negli anni ’70 nella promozione del risparmio solidale in Italia, è un’associazione di secondo livello che si propone di far crescere la cultura della finanza etica, mettendone a confronto i principali attori, comunicandone all’esterno le potenzialità, recependo e rielaborando gli stimoli del mondo dell’associazionismo, dell’imprenditoria sociale, dei cittadini solidali, all’interno ed in riferimento al non profit italiano.

³⁸ «Manifesto-Finanza-Etica.». www.finanza-etica.it.

In quanto tale, l'accesso al credito deve essere il più possibile epurato da qualsiasi forma di discriminazione sia essa sessuale, etnica, religiosa ed anche patrimoniale. Ciò significa che la finanza etica valuta le garanzie personali, di categoria o di comunità altrettanto valide rispetto a quelle di natura patrimoniale, garantendo l'accesso al credito anche ai meno abbienti.

Inoltre, gli investimenti devono essere indirizzati al benessere economico del richiedente e della comunità di riferimento e per questo valutati sotto tre aspetti: Economico, Ambientale e Sociale.

2. L'efficienza è una componente della responsabilità etica

Non bisogna considerare i progetti di finanza etica in termini paternalistici e filantropici: non si tratta di attività di beneficenza bensì di iniziative economiche sottese all'utilità sociale, in cui le parti hanno pari dignità.

3. L'arricchimento basato sul solo possesso e scambio di denaro è illegittimo

In economia, il tasso di interesse su un prestito viene espresso in termini percentuali in riferimento ad un determinato periodo di tempo e indica quanta parte della somma prestata debba essere corrisposta come interesse al termine del periodo considerato o, in poche parole, indica il costo del denaro o il profitto del prestatore; ma non in questo contesto.

In finanza etica, infatti, il tasso di interesse misura l'impegno del debitore nel gestire in maniera responsabile le risorse fornite dai risparmiatori e nell'utilizzarle per progetti a vantaggio della comunità. Di conseguenza, esso deve essere mantenuto il più basso possibile, sulla base delle valutazioni economiche, sociali ed etiche,

4. La Finanza Etica è trasparente

Il rapporto tra debitore, risparmiatore ed intermediario è incentrato sulla trasparenza.

Sebbene l'intermediario finanziario etico debba garantire l'assoluta riservatezza nel trattamento dei dati dei risparmiatori di cui entra in possesso nello svolgimento dell'attività, il rapporto trasparente con il debitore impone la nominatività dei risparmi.

Inoltre, i depositanti hanno diritto di conoscere i processi di funzionamento dell'istituzione finanziaria e i relative decisioni di impiego e di investimento del capitale.

5. Prevede la partecipazione alle scelte importanti dell'impresa non solo dei soci ma anche dei risparmiatori

La finanza etica si fa promotrice di democrazia economica riconoscendo egual importanza nei confronti degli interessi degli azionisti e dei risparmiatori.

Gli stakeholders hanno la facoltà di esprimere preferenze dirette nella destinazione dei fondi, ovvero partecipare alle decisioni aziendali attraverso i meccanismi democratici preposti.

6. Ha come criteri di riferimento per gli impieghi la responsabilità sociale e ambientale

Le decisioni aziendali devono essere guidate e valutate dai principi dello sviluppo umano della responsabilità sociale e ambientale; pertanto, qualsiasi impiego delle risorse in attività che ostacolano o danneggiano il benessere della comunità come la produzione e il commercio di armi, le attività connesse al tabacco o il carbone o legate allo sfruttamento dei minori, alla repressione delle libertà civili, deve essere evitato.

7. Richiede un'adesione globale e coerente da parte del gestore che ne orienta tutta l'attività

Qualora l'adesione ai principi di finanza etica fosse solo parziale, il gestore si fa carico dell'obbligo di spiegare i motivi della limitazione.

In ogni caso le attività degli amministratori sono monitorate da istituzioni di garanzia dei depositi.

3.3 Le principali attività di Finanza Etica: la Microfinanza e gli Investimenti Socialmente Responsabili

Le principali applicazioni dei principi di finanza etica sono identificabili in due macro-attività: la Microfinanza e gli Investimenti Socialmente Responsabili.

3.3.1 Gli Investimenti Socialmente Responsabili

Con il termine SRI (Social Responsible Investment) si fa riferimento alla valutazione, selezione e gestione di investimenti che siano economicamente vantaggiosi, ma soprattutto in grado di aumentare il benessere della società; per l'investitore etico non è unicamente importante il risultato finale dell'impiego delle proprie risorse, ma anche come quel risultato è stato raggiunto, le motivazioni alla base del rendimento, come quest'ultimo è distribuito tra i diversi stakeholders.

Le prime tracce dei principi cardine degli Investimenti Socialmente Responsabili sono ravvisabili nell'attività dei quaccheri³⁹ che nel XVII secolo rifiutarono lo sfruttamento degli schiavi e il commercio d'armi come attività di lucro.

Se negli anni 60' le critiche di Martin Luther King verso l'attività di molte aziende considerate eticamente poco virtuose, aumentò la sensibilità dei cittadini americani, soprattutto afroamericani, nei confronti del concetto di CSR;

la Guerra in Vietnam rappresenta un vero e proprio spartiacque. Molti investitori orientarono l'impiego delle proprie risorse verso aziende non interessate o, ancor meglio, dichiaratesi apertamente contro il conflitto in corso.

Infine, i numerosi disastri ambientali verificatisi negli anni 90', come quello di Chernobyl, sanciscono l'aggiunta delle logiche ambientali nei criteri di selezione degli investimenti.

3.3.1.1 I criteri ESG

Il metodo che viene maggiormente utilizzato per valutare gli investimenti da un punto di vista etico sono i criteri ESG (Environment; Social; Governance), utilizzati anche per fornire un'analisi delle performance delle aziende in termini di CSR. Gli istituti finanziari che rilasciano i così detti ESG scores sono molti, tra i più riconosciuti è bene citare MSCI ESG Ratings; Sustainalytics; Standard Ethics; EcoVadis; Refinitiv.

Ambiente

Riguarda l'impatto delle iniziative aziendali sull'ambiente di riferimento in termini di: gestione di risorse naturali (come l'acqua e l'aria), il rispetto della biodiversità, la sicurezza agroalimentare e il contenimento delle emissioni di anidride carbonica, l'inquinamento.

Impatto Sociale

Identifica gli effetti che le attività aziendali hanno nei confronti dei dipendenti, dei fornitori, dei clienti e in generale nei confronti di tutte le comunità con cui opera o con cui è in relazione. Questo parametro considera, ad esempio, il rispetto dei diritti civili e lavorativi da parte

³⁹ I quaccheri sono i fedeli di un movimento cristiano nato nel XVII secolo in Inghilterra appartenente al calvinismo puritano, che si concentra sul sacerdozio di tutti i credenti. I membri sono conosciuti come "amici" o comunemente come "quaccheri", anche se in origine si definivano "figli della Luce". Il movimento ebbe inizio in Inghilterra a metà del XVII secolo quando alcuni predicatori (tra cui Robert Barclay, James Nayler, George Fox, Edward Burrough, Margaret Fell, Elizabeth Hooton, Mary Fisher) riunirono gruppi di dissidenti inglesi nel desiderio di ripristinare ciò che ritenevano fossero le pratiche della Chiesa primitiva.

dell'impresa, il mantenimento di uno standard di lavoro adeguato, la presenza di discriminazioni di ogni tipo (sessuali, razziali...), l'osservanza delle leggi relative al lavoro minorile.

Governance

Insieme di variabili preposte alla valutazione della gestione dell'impresa in termini etici e di best practices adottate. Questo parametro assume particolare importanza poiché rappresenta in un certo senso l'identità aziendale.

I temi presi in considerazione sono: il rispetto dei diritti degli azionisti, la qualità e composizione del board di direzione, la remunerazione dei dirigenti, la trasparenza delle decisioni e delle scelte aziendali, il rispetto delle minoranze.

3.1.1.2 le strategie di Investimento Socialmente Responsabile

Esistono diversi modi per investire responsabilmente:

- **Metodo delle esclusioni**

Approccio che sulla base di determinati principi e valori, prevede l'esclusione esplicita di singoli emittenti, settori o Paesi dal bacino di investimenti. L'Attività che viene utilizzata per individuare e catalogare i diversi impieghi del capitale è lo "Screening".

Questa pratica consiste nella raccolta di informazioni poi filtrate in maniera differente a seconda che si tratti di:

- **Negative screening**

Eliminare da un portafoglio di investimenti tutte quelle aziende, le cui attività vengono percepite come dannose per la comunità (le armi, il tabacco, i test su animali, attività nucleari...)

- **Positive screening**

Individuare gli investimenti che hanno i migliori risultati rispetto a questioni di tipo sociale, ambientale e di governance (ESG scores)

- **Le Convenzioni Internazionali**

Selezione degli investimenti basata su norme e standard internazionali dettati da istituzioni come l'OCSE, ONU o dalle Agenzie ONU (ILO, UNEP, UNICEF, UNHCR) Tra i più famosi troviamo il Global Compact, le Linee Guida dell'OCSE sulle multinazionali, le convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro.

- **Best in Class**

Preceduto da una fase di Screening positivo, questo approccio seleziona e valuta gli emittenti in portafoglio secondo criteri sociali, ambientali e di governance, privilegiando le aziende più virtuose.

- **Investimenti tematici**

Variante più specifica dell'approccio Best in Class, il criterio degli investimenti tematici seleziona gli emittenti in portafoglio secondo criteri ESG, focalizzandosi in particolare su uno di essi.

Alcuni esempi: gestione delle risorse naturali, efficienza energetica, energie rinnovabili, salute, invecchiamento della popolazione, economia circolare e riciclo.

- **Engagement**

Questo criterio prende in considerazione il livello di coinvolgimento degli azionisti nelle decisioni aziendali su questioni di responsabilità sociale e sostenibilità.

- **Impact Investing**

Allocazione delle risorse in organizzazioni preposte, in via principale, alla generazione di un impatto socio-ambientale positivo e misurabile, oltre che un ritorno finanziario. Può essere realizzato sia in paesi emergenti sia sviluppati ed è assimilabile ai principi alla base dell'approccio BoP precedentemente approfondito.

Alcuni esempi: investimenti in microfinanza, social housing, green o social bond.

3.3.2 La Microfinanza

La Microfinanza riguarda l'offerta di prodotti e servizi finanziari, talvolta connessi con servizi di intermediazione sociale, a clienti che per la loro condizione socioeconomica sono definiti non bancabili⁴⁰. Tale offerta è caratterizzata da una grande varietà di modelli istituzionali diversi tra loro in termini organizzativi, di forma giuridica e di riconoscimento formale.⁴¹

Nonostante le iniziative con queste caratteristiche fossero, almeno in origine, indirizzate verso i paesi poveri o in via di sviluppo, oggi i progetti di microfinanza si sono largamente diffusi anche nei paesi ricchi ed avanzati.

⁴⁰ Il giudizio di bancabilità, in questi casi, non dà esito positivo perché la controparte non è ritenuta solvibile oppure perché l'intermediario ritiene che il costo per un certo prodotto/servizio in relazione ad un cliente di questo tipo non sia sostenibile da un punto di vista economico

⁴¹ Nowak M., *Non si presta solo ai ricchi. La rivoluzione del microcredito*.

Questo fenomeno testimonia come il divario tra ricchi e poveri si stia sempre di più ampliando, soprattutto nelle economie sviluppate; pertanto, non bisogna stupirsi di fronte alla diffusione di questi tipi di intervento indirizzati verso la ripresa e la crescita economica.

Le banche commerciali hanno a disposizione due strategie diverse per operare in microfinanza e a seconda della scelta, i clienti possono usufruire di questi servizi in via diretta o mediata.

Nel primo caso l'istituto finanziario offre i propri prodotti alla clientela attraverso la rete di filiali di proprietà sparse nell'area geografica di interesse; nel secondo caso, invece, le banche commerciali offrono i propri servizi agli enti di microfinanza, fornendo attività di supporto nell'erogazione dei prodotti ai clienti finali.

Le banche decidono di entrare nel settore della microfinanza per un set eterogeneo di motivi, tuttavia classificabili in estrinseci ed intrinseci:

- **Motivi estrinseci**

La forte redditività di alcuni dei progetti, nonché la crescente saturazione del mercato di intermediazione tradizionale, in termini di servizi offerti e di competitività crescente, spingono le banche verso l'ingresso nel mare blu, inesplorato, della microfinanza.

Inoltre, bisogna considerare incentivi e pressioni da parte degli enti pubblici e istituzioni finanziarie.

- **Motivi intrinseci**

Oltre ai motivi strettamente operativi quali la diversificazione degli investimenti in portafoglio tramite l'aggiunta di un'attività diversa dalle solite e le possibili sinergie con processi e i prodotti sviluppati per il mercato tradizionale, a spingere verso questa nuova opportunità di business sono gli obiettivi di responsabilità sociale e di miglioramento della propria immagine.

Servizi come il Microcredito, permettono di aumentare il benessere della collettività garantendo l'accesso ai servizi finanziari a chi ne è tradizionalmente escluso; ciò si traduce spesso in un miglioramento della reputazione della banca dimostratasi interessata alla lotta contro la povertà.

Infine, la presenza di un interesse in microfinanza nell'organo decisionale può influenzare il resto dell'organizzazione.

3.3.2.1 I Principali strumenti

I principali strumenti di Microfinanza sono le Microassicurazioni, il Microleasing, l'Housing microfinance e il Microcredito cui verrà dedicato un paragrafo aggiuntivo.

Microassicurazioni

Diffusa principalmente nei paesi in via di sviluppo dove i mercati assicurativi sono spesso inefficienti o in alcuni casi inesistenti, la Microassicurazione cerca di aiutare le famiglie a basso reddito o, in generale le persone meno abbienti, con piani assicurativi su misura, consentendo, in caso di necessità, di poter pagare le spese mediche, di pagare le spese funerarie di un familiare, di far fronte ad eventuali sinistri sul lavoro,

Tra i numerosi schemi contrattuali è bene menzionare: l'assicurazione del raccolto, l'assicurazione del bestiame, l'assicurazione per il furto o l'assicurazione sanitaria antincendio, l'assicurazione sulla vita a termine, l'assicurazione sulla morte, l'assicurazione per l'invalidità e l'assicurazione per i disastri naturali.

Esistono diversi metodi e modelli di business basati sulle microassicurazioni, che possono differire a seconda dell'organizzazione, dell'istituzione e del fornitore coinvolti. In generale, distinguiamo tra:

- **Modello partner-agente:** questo modello si basa su una partnership tra un soggetto che si occupa della consegna e della commercializzazione dei prodotti ai clienti, e colui che mantiene tutta la responsabilità per la progettazione e lo sviluppo del servizio.
- **Modello a servizio completo:** un unico soggetto è responsabile di tutto; sia della progettazione che della consegna dei prodotti ai clienti, collaborando con operatori esterni. Pur garantendo un maggior controllo delle attività, il modello a servizio completo espone l'operatore a rischi più elevati.
- **Modello basato sul provider:** variante del modello precedente, lo schema basato sul provider prevede che il fornitore dei servizi di assistenza sia responsabile della totalità delle operazioni: la consegna, la progettazione e l'assistenza. Il principale svantaggio di questo metodo risiede nella limitazione dei prodotti e dei servizi che possono essere offerti.
- **Modello basato sulla comunità / reciproco:** gli assicurati, lavorando con fornitori di assistenza sanitaria esterni, gestiscono l'intero processo. Se da un lato questo modello permette di progettare e commercializzare prodotti in modo più semplice ed efficace, le dimensioni ridotte e la portata delle operazioni ne limitano l'efficacia.

Microleasing

Il microleasing, basato su contratti lease to buy dei paesi sviluppati, elimina la necessità per gli individui di prendere in prestito o impegnare le proprie risorse in anticipo per l'impiego di un bene nell'attività economica. Come in tutti gli strumenti di Microfinanza, l'affidabilità creditizia dei locatari si basa sulle prospettive future e sui potenziali flussi di cassa, piuttosto che sulla storia creditizia passata.

I prodotti di microleasing possono essere offerti attraverso più canali, tra cui le società di leasing specializzate, le cooperative di risparmio e credito, gli istituti di microfinanza e banche commerciali.

Tuttavia, è importante sottolineare come questo strumento sia un vero e proprio ecosistema finanziario che coinvolge più stakeholder e partner come illustrato nella tabella seguente.

Investitori	Fornire risorse cruciali per finanziare le attività, fornire assistenza tecnica e costruire un solido stock di capitale per soddisfare le richieste dei locatari.
Fornitori di servizi finanziari locali	Offrire prodotti di microleasing. (Banche commerciali, gruppi di risparmio e istituti di microfinanza).
Fornitori di asset	Fornire le risorse produttive richieste.
Compagnie assicurative	Assicurare i microimprenditori e i loro beni in caso di inadempienza.
Fornitori di servizi di terze parti	Assicurarsi che le risorse siano pienamente produttive e funzionanti prima della consegna. (società di manutenzione...)
Fornitori di servizi tecnici	Educare il personale finanziario riguardo lo strumento del microleasing, e, in generale, riguardo la gestione oculata delle attività finanziarie.
Gruppi di locatari	Fornire co-garanzie per il bene locato.

Imprenditori	Locatari dei beni; aumento della produttività e del reddito.
---------------------	--

I principali vantaggi del microleasing includono quanto segue:

- Il bene può essere ripagato nel tempo con il reddito generato attraverso l'attività economica svolta; pertanto, le imprese conservano le risorse finanziarie per far fronte alle esigenze di breve periodo.
- Poiché il bene produttivo resta di proprietà del locatario fino a quando non è completamente pagato, non c'è bisogno di ulteriori garanzie; qualora il locatore si dimostrasse inadempiente il bene verrebbe ritirato.
- Il fornitore di servizi finanziari non eroga denaro contante al locatario, ciò elimina il rischio che i prestiti vengano utilizzati per altri scopi.
- I contratti di microleasing possono essere strutturati per soddisfare le esigenze di flusso di cassa del locatario: può essere previsto un maxicanone iniziale, canoni successivi crescenti, decrescenti, costanti, differiti o stagionali.
- Oltre al bene, i microimprenditori ricevono una formazione sull'uso e la manutenzione dello stesso.
- La burocrazia è ridotta ai minimi termini: il bene in leasing può essere sostituito con facilità, contrastando l'obsolescenza delle attrezzature.

L'Housing microfinance

Particolare ramo dell'Housing finance, con cui si intendono i servizi di finanza tradizionale destinati a favorire l'acquisto di un'abitazione; l'Housing microfinance individua l'attività di credito preposte alla realizzazione di questo obiettivo con caratteristiche tali da favorire il più possibile il rimborso e meglio adattarsi alle necessità dei meno abbienti.

Tra le suddette caratteristiche è bene citare:

- Bassi tassi di interesse, quindi rate dagli importi relativamente contenuti.
- Di solito non si richiede la presenza di garanzie patrimoniali.
- Ammontare del prestito commisurato alla capacità di rimborso, stimata attraverso un meccanismo di analisi personale approfondita.
- Durata di breve periodo.

- Sistema di monitoraggio del prestito, dopo la sua erogazione.

3.4 Il Microcredito

Citato come una delle iniziative BoP e di Finanza Etica di maggior successo, il microcredito rappresenta l'attività di punta degli istituti di microfinanza.

Questo particolare prodotto finanziario consiste nella concessione di prestiti di modeste entità, finalizzati allo sviluppo di progetti imprenditoriali o per far fronte a bisogni primari; nel primo caso i ricavi derivati dallo svolgimento dell'attività economica individuata verranno impiegati per ripagare il debito, gli interessi e provvedere al sostentamento del richiedente e della sua famiglia.

Ispirato dalla convinzione che solo conoscendo il valore del denaro, gli individui possano gestirlo responsabilmente, l'unicità del microcredito consiste nella convivenza di successo tra gli aspetti economici finanziari, ovvero la concessione di fiducia sotto forma di credito monetario e le finalità di sviluppo sociale, attraverso l'educazione finanziaria e la promozione della persona e delle sue capacità di dare un contributo alla comunità di appartenenza.

Molto interessante è il punto degli autori Luisa Brunori, Enrico Giovanetti e Giovanna Guerzoni, secondo cui:

*“Il microcredito, dunque, non è solo uno strumento innovativo per lo sviluppo economico, il microcredito è un vero e proprio processo sociale che identifica una filiera produttiva verticalmente integrata in cui i due soggetti principali (erogatore e prestatore), cooperando con tutti gli altri soggetti presenti nella filiera, sviluppano una relazione resiliente, di lungo periodo – basata sulla fiducia e in relazione stretta con la comunità di appartenenza – in grado di (ri)generare le risorse impiegate e nuovo capitale sociale”.*⁴²

La seguente definizione permette di comprendere la principale differenza delle iniziative di microcredito rispetto ai prodotti bancari tradizionali, ovvero il rapporto di fiducia tra erogatore e beneficiario, la natura stessa del prestatore, quale soggetto non bancabile, nonché gli scopi perseguiti.

⁴² Brunori, Giovanetti, e Guerzoni, *Faremicrocredito.it. Lo sviluppo del potenziale del microcredito attraverso il social business in Italia*.

Gli istituti di Microcredito, infatti, si rivolgono a persone indigenti che, pur capaci di svolgere un'attività economica, non sono ammesse nei circuiti creditizi tradizionali in quanto privi di garanzie materiali e di uno storico reddituale consolidato, con l'obiettivo di spezzare il circolo della povertà e permettere loro di partecipare alle attività sociali dalle quale sarebbero esclusi.

Pur essendo uno strumento dal forte valore sociale, poiché orientato al miglioramento del benessere degli individui e di riflesso della comunità, il microcredito non è un azione di beneficenza; pertanto, questo tipo di prestito conserva la sua essenza contrattualistica, per cui il debitore si impegna a restituire ratealmente le risorse ricevute seppur con un tasso di interesse molto basso.

Infine, è bene sottolineare come le garanzie di natura patrimoniale caratterizzanti gli strumenti di prestito tradizionali vengano rimpiazzate da forme di tutela alternative in funzione del tipo di erogatore, della condizione del potenziale beneficiario e del contesto di riferimento.

Viene, quindi attribuita grande importanza all'analisi della persona, delle sue capacità del suo impegno e motivazione nonché alle caratteristiche del progetto da finanziare in termini di "Business Plan" e della sua sostenibilità economico-finanziaria; pertanto, questo tipo di valutazioni viene spesso affidata ai soggetti che intrattengono un rapporto diretto con il cliente.

3.4.1 La Storia del Microcredito: la Grameen Bank

"Il mio contatto iniziale con la povertà non fu questione di impegno politico, di ricerca sul campo o di studio. Semplicemente la povertà mi circondava completamente e non avevo modo di far finta di non vederla". (Yunus, 2008, 58)

Così Muhammad Yunus fondatore delle iniziative di microcredito, per questo conosciuto in tutto il mondo come "banchiere dei poveri", descrive lo stato della sua nazione, il Bangladesh negli anni 70'.

Di ritorno dall'esperienza universitaria in America, Yunus decise di approfondire le ragioni dell'insostenibile povertà che affliggeva il paese in quel periodo, nel modo più diretto possibile: parlando con la comunità.

"Lei fabbricava con notevole abilità funzionali ed eleganti sgabelli di bambù nella fangosa aia della sua abitazione. Eppure, anche in questo caso per qualche ragione tutta la sua dura fatica non riusciva a tirar fuori la famiglia dalla povertà. Parlandole, finalmente riuscii a capire perché. Come quasi tutti nel villaggio, Sufia si faceva anticipare dagli strozzini locali il denaro

che le serviva per comprare il bambù per gli sgabelli, e lo strozzino le dava il denaro solo se lei acconsentiva a consegnargli tutta la produzione al prezzo che lui stabiliva. Grazie a questo infame accordo e agli alti interessi che doveva pagare sul prestito, tutto quello che e restava erano solo due penny per una giornata di lavoro.” (Yunus, 2008, 59-60).

L’incontro con Sufia è illuminante: come può la popolazione liberarsi dal giogo della povertà se non ha accesso alle risorse necessarie per avviare attività imprenditoriali che siano collegate ad un possibile ritorno economico?

Da questa riflessione, nel 1983, nasce il progetto Grameen Bank, basato su una forma particolare di microcredito moderno, le cui principali caratteristiche sono: la centralità della donna e del prestito di gruppo, l’assenza di qualunque tipo di garanzie collaterali e di strumenti giuridico-legali, la contestuale preponderanza di concetti come la fiducia e la reciprocità e, alla base di tutto, una visione differente di povertà e del conseguente modo di “curarla”⁴³.

Rifiutando fermamente gli strumenti di filantropia nella lotta alla povertà in quanto non in grado di aiutare la comunità ad uscire dalla situazione di indigenza, ma anzi motivo di perdita della dignità per l’essere umano; egli appurò la solvibilità finanziaria di queste fasce di popolazione, caratterizzate da un senso fortissimo di responsabilità.

Oggi Grameen Bank rappresenta l’iniziativa di microcredito più famosa al mondo, con filiali sparse in tutto il globo; il progetto di Yunus dimostra come si possa fare business non rinunciando all’etica, come lo sviluppo della comunità possa andare di pari passo con la redditività economica.

3.4.2 Il modello Grameen Bank

Prima di enucleare le caratteristiche del modello organizzativo della “banca dei poveri” è bene soffermarsi brevemente sulla mission e la vision di Yunus per sottolineare come l’obiettivo dell’organizzazione sia prima di tutto sociale piuttosto che economico.

Vision: Banking for the poor⁴⁴.

Mission: By providing comprehensive financial services, empowering the poor to realize their potential and break out of the vicious cycle of poverty.⁴⁵

⁴³ «Il Prof. M. Yunus e la nascita della Grameen Bank». Fondazione Grameen Italia

⁴⁴ «Vision & Mission – Grameen Bank». Per approfondimenti <https://grameenbank.org/vision-mission/>

⁴⁵ «Vision & Mission – Grameen Bank». Per approfondimenti <https://grameenbank.org/vision-mission/>

Il contenuto della mission aziendale pone l'accento sullo sviluppo del potenziale dei meno abbienti e sull'aiuto che l'organizzazione può fornire loro per liberarsi dal vizioso circolo della povertà definito attraverso dieci indicatori⁴⁶, tra cui:

- I membri della famiglia bevono acqua pura di pozzi tubolari, acqua bollita o acqua purificata utilizzando allume, compresse purificanti prive di arsenico o filtri a brocca.
- Tutti i bambini della famiglia di età superiore ai sei anni vanno tutti a scuola o finiscono la scuola primaria.
- La famiglia non ha difficoltà ad avere tre pasti quadrati al giorno durante tutto l'anno, cioè nessun membro della famiglia soffre la fame in qualsiasi momento dell'anno.
- La famiglia può prendersi cura della salute. Se un membro della famiglia si ammala, la famiglia può permettersi di prendere tutte le misure necessarie per cercare un'assistenza sanitaria adeguata.

Inoltre, molto importante è il contributo fornito dalla banca in termini di educazione civica e finanziaria come evidenziato dalle "16 Decisioni"⁴⁷, un set di principi che va oltre le semplici indicazioni di gestione del prestito, influenzando in maniera diretta il modo di vivere delle persone; di seguito alcuni delle decisioni più significative:

- Saremo sempre pronti ad aiutarci a vicenda. Se qualcuno è in difficoltà, lo aiuteremo tutti.
- Non infliggeremo alcuna ingiustizia a nessuno, né permetteremo a nessuno di farlo.
- Beveremo acqua dai pozzi tubolari. Se non è disponibile, faremo bollire l'acqua o useremo l'allume.
- Manterremo sempre puliti i nostri figli e l'ambiente.
- Istruiremo i nostri figli e faremo in modo che possano guadagnare per pagare la loro istruzione.
- Seguiremo e promuoveremo i quattro principi della Grameen Bank – Disciplina, Unità, Coraggio e Duro lavoro – in tutti i percorsi della nostra vita.

Dopo aver analizzato gli aspetti più filosofici e concettuali del modello passiamo in rassegna alcune delle caratteristiche operative del business Grameen Bank:

- **Target specifico:** il 97% della clientela è costituito da donne; fin dalla prima fase di sviluppo della banca parve evidente la maggior responsabilità nella gestione delle

⁴⁶ «10 Indicators – Grameen Bank». Per approfondimenti: <https://grameenbank.org/10-indicators/>

⁴⁷ «16 Decisions – Grameen Bank». Per approfondimenti: <https://grameenbank.org/16-decisions/>

risorse da parte del genere femminile che di conseguenza garantiva, e tutt'oggi garantisce, un tasso di rimborso più elevato.

- **Prestiti di gruppo:** l'apertura del credito è subordinata alla creazione di un gruppo di minimo cinque persone operanti in business diversi. L'incentivo al rimborso si basa sulla pressione tra pari: i membri del gruppo saranno responsabili socialmente e solidalmente dell'ammontare totale del prestito; ciascun individuo è incentivato a far entrare nel gruppo soltanto persone affidabili.
- **L'ammontare dei prestiti e i tempi di rimborso:** le dimensioni piuttosto ridotte del credito e la restituzione in forma rateale, spesso a cadenza settimanale, permettono di identificare tempestivamente eventuali difficoltà del contraente e di intervenire.
- **No all'assistenzialismo:** nessun tipo di strumento finanziario della banca prevede la possibilità di estinzione del debito nemmeno al verificarsi di eventi catastrofici non prevedibili. Ciò per due motivi: la natura lucrativa dell'attività svolta, la responsabilizzazione dei clienti.

3.4.3 Il Microcredito in Italia

Se in un primo momento le iniziative di microcredito sembravano ben lontane dal decollare, come accade per la maggior parte degli strumenti innovativi nel contesto italiano, la crisi finanziaria del 2007-2009 ha rappresentato, purtroppo o per fortuna, una vera e propria spinta verso la diffusione di questo tipo di progetti.

L'ampliarsi di fasce di povertà, la nascita di nuovi bisogni sociali e allo stesso tempo la crescente sfiducia nel modo tradizionale di "fare banca" delle istituzioni finanziarie, sia in Italia che in Europa, hanno reso il Microcredito uno strumento di politica economica in grado di garantire crescita e coesione sociale, riducendo le disuguaglianze reddituali e patrimoniali.

L'Italia ha istituito il microcredito con Decreto 17 ottobre 2014, n. 176, oggi, art. 111 del Testo Unico Bancario in una duplice prospettiva:

Microcredito sociale

Strumento di microcredito con duplice finalità: combattere il fenomeno della povertà e l'esclusione dalle attività sociali che ne consegue, altresì, responsabilizzare i prenditori sottolineando, a più riprese, la dimensione economica e non caritatevole dell'iniziativa.

Il prenditore, quindi, in aggiunta ad un finanziamento dell'ammontare massimo di 10 mila euro, riceve per l'intera durata del prestito, dei servizi ausiliari di assistenza e monitoraggio da parte di operatori specializzati

Microcredito Imprenditoriale

Come nella fattispecie precedente, questo strumento mira a sostenere i soggetti in temporea o stabile condizione di indigenza economica e sociale, che non sono in possesso dei mezzi materiali necessari a fornire garanzie per la restituzione del prestito; tuttavia, l'apertura del credito è strettamente legata all'avvio di una attività imprenditoriale da parte del richiedente finalizzata al pagamento di interessi e quota capitale, nonché al sostentamento suo e della sua eventuale famiglia.

Il massimo ammontare di credito che può essere concesso è di 40 mila euro e come accade per la declinazione "sociale" dello strumento, non richiede garanzie reali. Inoltre, è accompagnato da prestazione di servizi ausiliari di assistenza e monitoraggio dei prenditori.

3.5 Il caso PerMicro: Intervista Amministratore Delegato PerMicro S.p.A. dott. Benigno Imbriano

PerMicro è una tra le più importanti società di microcredito in Italia ed opera su tutto il territorio nazionale con una chiara mission sociale.

L'azienda è nata nel 2007 a Torino grazie al sostegno di Oltre Venture e Fondazione Paideia, i due soci fondatori. Tra il 2008 e il 2014 la compagine sociale di PerMicro si è notevolmente ampliata, comprendendo soggetti fra loro molto diversi ma accomunati dall'unico obiettivo di favorire l'inclusione sociale e l'occupazione attraverso la pratica del microcredito.

PerMicro è inoltre socio fondatore della Rete Italiana degli operatori di Microfinanza (RITMI) e membro attivo dell'European Microfinance Network (EMN).

Dalla sua nascita nel 2007, la società ha erogato 32.518 crediti per un valore di oltre 250 milioni di euro, contribuendo a sostenere numerose famiglie in difficoltà temporanea e favorendo la nascita e lo sviluppo di attività imprenditoriali in diversi settori, dal piccolo commercio alla ristorazione, l'artigianato, servizi alla persona e molti altri.⁴⁸

⁴⁸ «Una storia di inclusione sociale - PerMicro». Per approfondimenti <https://www.permicro.it/chiamo/storia/>

Dott. Benigno,

Prima di iniziare ci tenevo a ringraziarla per la sua disponibilità.

Le rivolgo alcune brevi domande al fine di approfondire il tema della Corporate Sociale Responsibility e delle sue applicazioni, della possibilità di perseguire contemporaneamente fini etici ed economici nella realtà italiana.

Domanda 1) Quali sono la Mission e la Vision di PerMicro? Ok

PerMicro è una realtà unica nel panorama nazionale.

L'azienda non ha mission economica ma una mission sociale, ciò significa che l'obiettivo di PerMicro non è generare utili dividendi ai nostri azionisti, ma di generare fundamentalmente un impatto sociale positivo sulle comunità dove siamo presenti.

Lo facciamo attraverso inclusione sociale generata dall'inclusione finanziaria, attraverso l'erogazione professionale di crediti e microcrediti nei confronti di soggetti esclusi dai circuiti di credito ordinari.

Inoltre, offriamo servizi di educazione finanziaria, supporto all'avvio e sviluppo di microimprese e cerchiamo di creare nuovi posti di lavoro in un'ottica di sostenibilità della nostra attività.

Ci rivolgiamo a persone, con una buona idea imprenditoriale e, più in generale, a coloro che si trovano in uno stato di indigenza, escluse dai tradizionali canali del credito per insufficiente storia creditizia o precaria posizione lavorativa.

Questa è la mission principale di PerMicro.

Domanda 2) Quali sono i principali Stakeholders dell'azienda e che tipo di rapporto avete instaurato con gli stessi?

Innanzitutto, la società produce ricchezza, contribuendo alla crescita economica del contesto sociale e ambientale in cui opera e misura tale ricchezza in termini di valore aggiunto, prodotto e distribuito ai propri stakeholder di riferimento, in particolare: azionisti, clienti e dipendenti.

Abbiamo una compagine azionaria molto varia all'interno della quale sono presenti quattro banche, tra cui Banca Nazionale del Lavoro, quattro fondazioni bancarie e tutta una serie di investitori, tutti particolarmente attenti, ovviamente, alle tematiche sociali.

PerMicro riconosce la centralità delle risorse umane nella convinzione che il principale fattore di successo di un'organizzazione sia costituito dal contributo professionale e umano delle persone che vi operano: la composizione del personale evidenzia la nostra attenzione verso le politiche di genere, la stabilità dei contratti di lavoro e le pari opportunità.

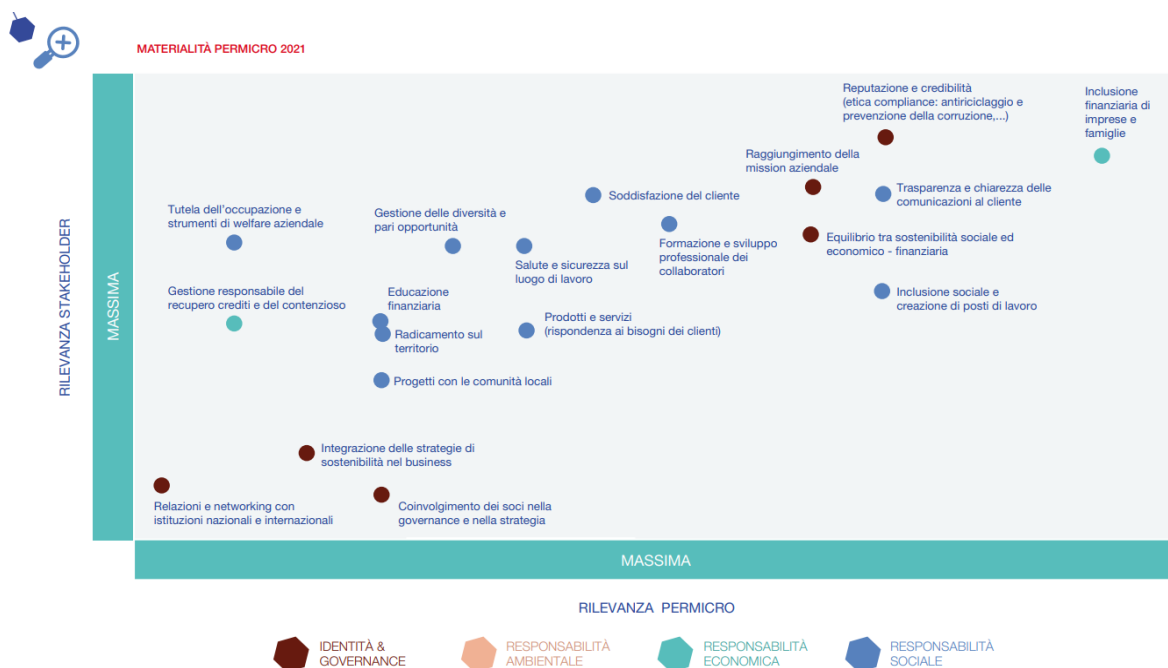
Per questo siamo impegnati in iniziative volte a rafforzare il coinvolgimento, la trasparenza, l'ascolto dei dipendenti, in un contesto lavorativo fortemente mission driven.

In questo senso, la nostra funzione Risorse Umane è particolarmente attiva con colloqui individuali di ascolto e supporto al dipendente: in un'ottica di apertura all'ascolto e per raccogliere le istanze dei dipendenti per creare opportunità di miglioramento del clima aziendale.

Ad esempio, Il 27 novembre 2021 i colleghi di PerMicro sono stati coinvolti in un'attività di team building tenutasi presso il museo Lavazza. L'occasione ricreativa ha permesso un incontro informale e colloquiale tra i colleghi che da un anno non si incontravano ed è anche stato un motivo di incontro e conoscenza "vis à vis" con i neoassunti.

In ultimo, siamo da sempre molto attenti ai nostri clienti, in gran parte migranti, donne e giovani cercando di rispondere il più possibile alle loro esigenze.

Nei primi mesi del 2021 abbiamo condotto un'analisi di materialità.



<https://www.permicro.it/wp-content/uploads/2022/05/BILANCIO-SOSTENIBILITA-2021.pdf>

I nostri stakeholders, principalmente clienti e dipendenti, hanno compilato un questionario afferente a quattro macroaree: Identità & Governance, Responsabilità sociale, Responsabilità ambientale e Responsabilità economica.

Come si evince dai risultati, le tematiche maggiormente significative per PerMicro sono coerenti con l'approccio che l'azienda ha avviato e intende perseguire.

Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile sono dunque fondamentali nella scelta delle priorità strategiche aziendali, su cui incentrare politiche, obiettivi e azioni per creare valore.

Domanda 3) Quali sono i vostri obiettivi principali direttamente o indirettamente collegati alla CSR?

Lo sviluppo della comunità è strettamente legato al nostro modello di business; non abbiamo obiettivi di CSR specifici perché la nostra attività rappresenta una delle possibili applicazioni dei principi di Corporate Social Responsibility.

A testimonianza di ciò PerMicro valuta le richieste di finanziamento in funzione del bisogno sotteso, pertanto non accetta tutte le richieste.

Per quanto riguarda le famiglie i prestiti devono essere finalizzati alla soddisfazione di bisogni primari, come la casa, il lavoro, la salute, la formazione

Per capirci: se una persona viene in filiale per comprare furgoncino necessario per l'attività lavorativa lo finanziamo, se viene per comprare la macchina super accessoriata da utilizzare nel week-end non lo prendiamo in considerazione.

Così come dal punto di vista imprenditoriale non finanziamo una serie di attività che non sono in linea con determinati principi etici e sociali come i centri scommesse, le attività legate al tabacco o carbone.

Domanda 4) Quali sono stati gli ostacoli più difficili da superare per la realizzazione/implementazione di questo modello di business? Quali condivisi con il settore, quali specifici dell'organizzazione?

Ostacoli specifici alla nostra esperienza non ce ne sono, nel senso che siamo nati come una azienda dai principi etici ben definiti, i nostri dipendenti sono accomunati da una cultura aziendale particolarmente radicata verso l'attenzione a tematiche etiche, sociali ed ambientali.

Per quanto riguarda gli ostacoli riconducibili a questo modello di business in generale è bene prima parlare un attimo della situazione nazionale, nel senso che in Italia il microcredito fondamentale ha due facce; esiste il cosiddetto microcredito imprenditoriale produttivo, rivolto verso la nascita e lo sviluppo di attività economiche, il microcredito sociale a supporto delle famiglie. In Italia è disciplinata la parte riguardante il microcredito produttivo un po' meno quella riguardate il microcredito sociale.

La difficoltà principale, che può avere un'azienda come la nostra, è legata al cosiddetto "founding", ovvero della raccolta delle risorse finanziarie necessarie per concedere prestiti, perché i soggetti che svolgono attività a sostegno di queste persone si espongono ad un livello di rischio molto elevato, come si può immaginare.

Mancano sostegni cosiddetti pubblici da parte di autorità ed enti che possano in qualche modo agevolare la raccolta di capitale.

Noi ci finanziamo sul mercato e lo facciamo soprattutto grazie alla solidità dei nostri soci, diversamente sarebbe molto difficile realizzare il tipo di attività.

Domanda 5) Come valutate le performance di sostenibilità Sociale, Ambientale e di Governance? Quali sono gli strumenti di reporting e le metriche adottate?

Premesso che l'obiettivo della società, come ci siamo detti, non è economico, il nostro focus è centrato sulla componente sociale, ciò non significa che non siamo attenti agli impatti ambientali o di governance.

Ad esempio, in termini di governance, mi piace sottolineare che abbiamo su 5 responsabili operativi due donne, mentre il 60% dei dipendenti di PerMicro è donna.

Misuriamo il nostro impatto sociale attraverso uno strumento dedicato che accompagna tutti i documenti previsti dalla normativa civilistica, ovvero il Bilancio di Sostenibilità che da due anni a questa parte è addirittura certificato. Inoltre, integriamo in questo documento un report realizzato da un ente terzo: il Centro Studi Tiresia in collaborazione col Politecnico di Milano, per misurare le conseguenze economiche, sociali ed ambientali positive generate dalla nostra attività.

All'interno del bilancio di sostenibilità misuriamo gli impatti generati nei confronti degli stakeholder che entrano in contatto con PerMicro.

Mi piace sottolineare come le componenti principali che consideriamo siano l'impatto che i nostri prodotti finanziari vanno a generare sullo stato delle famiglie e sulla vita delle aziende; ad esempio, il superamento della soglia di povertà, i nuovi posti di lavoro e il beneficio che i nostri finanziamenti e riescono a fornire al nostro paese in termini di maggiori entrate e minori spese.

Dare fiducia ad una persona che riesce a mettere in piedi una piccola attività imprenditoriale significa ovviamente generare fatturato, occupazione, reddito, quindi un impatto positivo anche sulle entrate statali.

In conclusione, ci tengo a specificare che siamo valutati dalla Commissione Europea attraverso il codice di buona condotta su tutte le nostre attività, da un punto di vista ambientale sociale e di governance.

Pensate che PerMicro su 164 punti oggetto di valutazione è complaint su 159 punti ciò rende la nostra azienda una delle migliori istituzioni sia nella realtà italiana che in quella europea.

Domanda 6) In che modo l'adozione dei principi di CSR ha influenzato la struttura organizzativa dell'azienda? Sono presenti in azienda figure che si occupano degli aspetti relativi alla Corporate Social Responsibility? Se sì, quali sono i ruoli, le mansioni, le attività ad esse affidate?

In PerMicro non c'è una figura aziendale specificamente dedicata, nel senso che è il tema della CSR appartiene a tutti: dal consulente che troviamo in filiale all'amministratore delegato essendo per noi il fil rouge che lega tutte le nostre azioni.

Noi esistiamo per fare questo, tutti i membri dell'organizzazione sono dedicati ai temi etici e della sostenibilità nelle sue varie declinazioni.

Domanda 7) Quanto è presente l'etica nei valori alla base della cultura aziendale? L'azienda è dotata di strutture etiche (codice etico, comitato etico numero verde...)?

L'etica è una delle componenti fondamentali della nostra organizzazione.

Abbiamo un Codice Etico che regola sia i comportamenti dei membri dell'azienda, sia i rapporti tra la stessa e i soggetti esterni con cui entra in contatto.

Siamo dotati di un autorità di vigilanza sulle questioni etiche che fornisce supporto quotidiano ai dipendenti, individua eventuali violazioni delle norme ed eroga le conseguenti sanzioni.

Tutti i dipendenti sono tenuti a riferire tempestivamente eventuali notizie relative a violazioni, o potenziali violazioni del codice rivolgendosi al responsabile designato dall'Organismo di Vigilanza, secondo le modalità descritte nel processo di whistleblowing.

Coloro che hanno inoltrato le segnalazioni sono preservati da qualsiasi tipo di ritorsione, discriminazione o penalizzazione.

Per noi la creazione di un ambiente lavorativo sano è una priorità.

Domanda 8) Come viene gestito il rapporto con i Clienti? Partecipano attivamente nella progettazione prodotti finanziari? Sono considerati consumatori o partner dell'azienda?

Cerchiamo di instaurare un rapporto di rispetto e fiducia con i nostri clienti: li riceviamo tutti in filiale ci parliamo, anzi, abbiamo bisogno di parlarci dato che nella maggior parte dei casi si tratta di individui che non riescono a produrre la documentazione strutturata richiesta.

Questo è un aspetto importantissimo del nostro lavoro.

Mettiamo a disposizione in maniera gratuita la nostra esperienza attraverso l'offerta di servizi accessori, a tutte le persone che vogliono avviare un'attività imprenditoriale, prima ancora di valutare la richiesta di finanziamento, ovvero cercando di costruire insieme a loro un business plan per cercare di capire se la loro idea, il loro progetto di vita, ha una sua sostenibilità economica oppure no.

In questa prospettiva il finanziamento diventa un piccolo pezzo all'interno di un percorso molto più ampio che noi facciamo con i clienti;

Durante tutta la durata del progetto svolgiamo attività di monitoraggio e supporto per capire se tutto ciò che avevamo pianificato e che c'eravamo immaginato sta andando nella direzione giusta.

Domanda 9) Attualmente, in Italia, è possibile abbinare il successo economico allo sviluppo della comunità? Etica ed economia possono coesistere?

Fino a qualche tempo fa probabilmente sembravano due concetti assolutamente separati tra loro, oggi per fortuna sono concetti sicuramente molto più attuali e molto più presenti. Devo dire che se ne parla tanto forse anche troppo e tra il narrato e il praticato la differenza è ancora ampia.

Dovremmo essere tutti più responsabili dovremmo capire che l'economia e in questo caso la finanza è uno strumento; cominciare a pensare a certe attività tra cui il credito come dei diritti; ma se il credito un diritto, allora l'accesso ad esso dovrebbe essere garantito a tutti.

La cosa positiva è che anche le istituzioni governative ma soprattutto il mondo della finanza nel concreto stanno cominciando a considerare la responsabilità sociale come uno dei pilastri della propria attività.

In questo senso vorrei citare uno dei nostri azionisti: Banca Etica, una banca che fa del convivenza dell'etica e dell'economia motivo di esistenza.

Domanda 10) Quali sono i trend di mercato della Microfinanza e in particolare del Microcredito in Italia oggi? Quali le prospettive future?

Purtroppo, il mercato è in crescita e dico purtroppo perché sempre più sono le situazioni, soprattutto lato famiglia, di persone che vivono una situazione di fragilità dal punto di vista reddituale: persone e famiglie che non hanno né garanzie né uno storico creditizio tale da poter accedere al credito bancario ordinario.

Nella nostra esperienza si tratta soprattutto di individui che hanno commesso degli errori nei precedenti rapporti con gli intermediari creditizi che, ovviamente, non hanno la possibilità di poter ottenere nuovi finanziamenti.

Chi fa microcredito cerca di sostenere queste persone anche a fronte di situazioni a volte non particolarmente semplici.

La nostra attività, ci tengo a specificarlo, non è in concorrenza con il sistema bancario, bensì complementare.

Domanda 11) Possiamo raccontare una esperienza particolarmente significativa dal punto di vista della sostenibilità?

Come azienda siamo impegnati in una serie di progetti di impatto sociale.

Uno dei più significativi, dal mio punto di vista, è il progetto: “Ricomincio da QUI” realizzato in collaborazione con il Ministero della Giustizia nelle regioni Piemonte Liguria e Valle d'Aosta.

Il percorso, rivolto a persone sottoposte a misure restrittive della libertà ha fornito alcuni strumenti utili per creare occasioni di lavoro per i partecipanti: incontri di orientamento al mondo del lavoro autonomo e del lavoro dipendente; formazione su tematiche specifiche utili sulla gestione familiare e su quella di una piccola impresa; consulenza individuale e accompagnamento precedente, ed eventualmente successivo, all'avvio dell'impresa, infine eventuale erogazione di microcrediti per l'avvio di imprese.

Grazie dottor Imbriano.

Grazie a te per l'attenzione verso l'attività della nostra realtà!

Conclusioni

I risultati dell'indagine svolta possono essere sintetizzati con una espressione: "cambiamento".

Appare evidente la necessità di riconoscere alle imprese un ruolo che va oltre la semplice condivisione di capitale e rischio per lo svolgimento dell'attività economica; esse sono considerate, dalle comunità di riferimento, come uno strumento di fondamentale importanza con cui realizzare molteplici fini, dalla generazione di profitto, alla possibilità di aumentare il benessere della popolazione, tutta.

Sebbene l'integrazione dei principi della CSR nei modelli di business sia in netta crescita, è bene riconoscere come, probabilmente, la maggior parte dei meriti debba essere attribuita alle costrizioni normative.

Infatti, la legislatura, sembra aver recepito la necessità di un cambio di paradigma più dei soggetti a cui questo è concretamente richiesto: I manager in primis, così come il resto dei membri delle organizzazioni.

La maggior parte delle aziende afferma di aderire ai principi di CSR, con particolare enfasi sul rispetto dell'ambiente; tuttavia, molte delle iniziative sono da considerarsi come una mero strumento di marketing, come una cartina tornasole, che nasconde modelli di business lungi dall'essere sostenibili.

Affinché il passaggio dalla creazione di valore solo ed esclusivamente per gli azionisti, alla distribuzione del benessere per tutti gli stakeholders si concretizzi a pieno, è necessario pensare in maniera diversa, quindi è un cambiamento culturale.

Tuttavia, in un periodo di transizione, come quello attuale, dal mio punto di vista, gli interventi normativi sono più che necessari.

Inoltre, concentrarsi sulla natura dei motivi, siano essi economici o etici, alla base delle iniziative riconducibili allo sviluppo della comunità, oltre che dei modelli di business, è alquanto velleitario e inconcludente; se gnoseologicamente è piuttosto complesso identificare le intenzioni che spingono gli individui a compiere determinate scelte, lo scopo dei progetti CSR è proprio quello realizzare profitto nel rispetto degli individui e dell'ambiente.

Pertanto, credo che, in questo periodo, sia più importante concentrarsi sui risultati più che sulle intenzioni, sul benessere procurato più che sulle motivazioni delle aziende.

Le iniziative economiche come il microcredito e nel caso specifico l'azienda PerMicro, rappresentano l'esempio da seguire, in grado di far coincidere Etica ed Economia, di supportare il cambiamento culturale richiesto.

Bibliografia

A.A. Berle. A.A. Berle, "Corporate Powers as Powers in Trust," *Harvard Law Review*, 1931.

A.B. Carroll. «A. B. Carroll, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *Academy of Management Review*», 1979.

Bowen. *Social Responsibilities of the Businessman* by Howard R. Bowen, s.d.

Brunori, Giovannetti, e Guerzoni. *Lo sviluppo del potenziale del microcredito attraverso il social business in Italia: Lo sviluppo del potenziale del microcredito attraverso il social business in Italia*. FrancoAngeli, 2014.

Carollo, Luca, e Marco Guerci. *Il ruolo del CSR manager: vissuti professionali e prospettive future*. Milano: EDUCatt, 2015.

Comunità Europee. «Libro Verde della Commissione delle Comunità Europee, 2001.», 2001.

D'Orazio, Emilio. «Codici etici, cultura e responsabilità d'impresa», s.d., 17.

E. Merrick Dodd, E. E. Merrick Dodd, "For Whom Are Corporate Managers Trustees," *Harvard Law Review*, 1932.

GBS. *Il bilancio sociale*. Milano: Giuffrè, 2013.

Hart, Stuart L., e Clayton M. Christensen. «The Great Leap: Driving Innovation From the Base of the Pyramid». *MIT Sloan Management Review*, 15 ottobre 2002.
<https://sloanreview.mit.edu/article/the-great-leap-driving-innovation-from-the-base-of-the-pyramid/>.

Keith Davies. «Can business afford to ignore social responsibilities? California management review, 1960», s.d.

Kolk, Ans, Miguel Rivera-Santos, e Carlos Rufin. «Reviewing a Decade of Research on the "Base/Bottom of the Pyramid" (BOP) Concept». *Business & Society* 53, n. 3 (1° maggio 2014): 338–77. <https://doi.org/10.1177/0007650312474928>.

Messina A. *Denaro senza lucro. Manuale di gestione finanziaria per il terzo settore*. Carocci.
<https://www.unilibro.it/libro/messina-a-cur-/denaro-senza-lucro-manuale-gestione-finanziaria-terzo-settore/9788874660339>.

M.Friedman. «M. Friedman, "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits," *New York Times Magazine*, 13 September 1970. ».

Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle, e Donna J. Wood. «Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts». *Academy of Management Review*, 1 October 1997.
<https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>.

Nowak M., Maria. *Non si presta solo ai ricchi. La rivoluzione del microcredito*, s.d. Consultato 12 maggio 2022.

Prahalad, C, e Allen Hammond. «Serving the World's Poor, Profitably». *Harvard business review* 80 (1 ottobre 2002): 48–57, 124.

- R. Freeman. (*Strategic Management- A Stakeholder Approach*) R. Freeman 1984, 1984.
- R. Freeman, e Evan. «A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism» », 1993.
- R. Freeman, e Reed. «Freeman RE, Reed DL. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. California Management Review.»», 1983.
- Sacconi, Lorenzo. *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa: problemi, teorie e applicazioni della CSR*. Bancaria, 2005.
- Subrahmanyam, Saroja, e J. Tomas Gomez-Arias. «Integrated approach to understanding consumer behavior at bottom of pyramid». A cura di Dennis Pitta. *Journal of Consumer Marketing* 25, n. 7 (1 gennaio 2008): 402–12. <https://doi.org/10.1108/07363760810915617>.
- Suchman, Mark C. «Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. » *The Academy of Management Review* 20, n. 3 (1995): 571–610. <https://doi.org/10.2307/258788>.
- Trevino, Linda K., e Katherine A. Nelson. *Managing Business Ethics – Ethical Systems*, s.d.

Sitografia

- «Vision & Mission – Grameen Bank». <https://grameenbank.org/vision-mission/>.
- PerMicro.it - Il Microcredito in Italia. «Una storia di inclusione sociale - PerMicro». <https://www.permicro.it/chi-siamo/storia/>.
- «Manifesto-Finanza-Etica.pdf». <https://www.bancaetica.it/app/uploads/2022/01/Manifesto-Finanza-Etica.pdf>.
- Fondazione Grameen Italia. «Il Prof. M. Yunus e la nascita della Grameen Bank». <https://www.grameenitalia.it/la-fondazione/il-prof-m-yunus-e-la-nascita-della-grameen-bank/>.
- «10 Indicators – Grameen Bank». <https://grameenbank.org/10-indicators/>.
- «16 Decisions – Grameen Bank». <https://grameenbank.org/16-decisions/>.
- Consiglio D'Europa. «Povertà». Manuel pour la pratique de l'éducation aux droits de l'homme avec les jeunes. <https://www.coe.int/it/web/compass/poverty>

