



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"MULTINAZIONALI, RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA E
DIRITTI UMANI"

RELATORE:

CH.MO PROF. Roberto Antonietti

LAUREANDA: Angelica Canevese

MATRICOLA N. 1089960

ANNO ACCADEMICO 2016 –2017

SOMMARIO

INTRODUZIONE	2
CAPITOLO PRIMO	
MULTINAZIONALI, CSR E DIRITTI UMANI	4
1.1 Le multinazionali	4
1.2 Le multinazionali ed i Diritti Umani	10
1.3 La Responsabilità Sociale di Impresa	12
1.5 Criticità e possibili approcci nell'attuazione delle strategie di CSR	15
CAPITOLO SECONDO	
ADOZIONE DI PRATICHE DI CSR E LORO IMPATTO SUI PAESI IN VIA DI SVILUPPO	20
2.1 Il paradosso iniziale, l'effetto di apprendimento e gli abusi diretti/indiretti.	21
2.2 Metodo e risultati	23
2.3 Diritti umani nei cluster dei PVS	28
2.4 Le varie tipologie di cluster	29
2.5 I fattori che influenzano la caratterizzazione del cluster	31
CAPITOLO TERZO	
CASO DI STUDIO: NIKE DAL 1996 AL 2015 TRA SCANDALI E CSR	34
CONCLUSIONI	43
APPENDICE	45
BIBLIOGRAFIA	46
SITOGRAFIA	47

INTRODUZIONE

Il dibattito sull'eticità delle operazioni condotte dalle imprese multinazionali è ormai all'ordine del giorno da qualche decennio. Dalla seconda metà del novecento in poi infatti questo genere di compagnia è diventato sempre più comune, aumentando i dubbi ed i problemi etici che porta la differenziazione della produzione e della vendita su mercati diversi.

Il presente lavoro si prefigge l'obiettivo di analizzare il fenomeno delle multinazionali e della nascita del concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR), in particolare di come l'introduzione di questa forma di autoregolazione da parte delle imprese abbia effettivamente modificato il modus operandi delle compagnie al di fuori del mercato domestico con focus sui paesi in via di sviluppo (PVS).

Nel primo capitolo verranno riassunti il concetto di multinazionale e di investimento diretto estero, verranno successivamente descritti i Diritti Umani in relazione alle loro numerose violazioni da parte delle multinazionali e verrà spiegato in dettaglio che cosa s'intende con il termine CSR, il contesto storico in cui si è sviluppata e le sfide odierne all'attuazione di politiche di CSR.

Nel secondo capitolo il focus sarà sull'impatto che l'adozione di iniziative di CSR ha effettivamente avuto sul diminuire gli abusi perpetrati da parte delle multinazionali nei paesi meno avanzati, sarà analizzato il cambiamento avvenuto dall'anno 1996 al 2006 rispetto al numero e tipo di presunte violazioni ai Diritti Umani documentati da parte delle multinazionali, sondando dettagliatamente anche la realtà dei cluster nei paesi in via di sviluppo (PVS) e definendone tre tipi in base all'adozione di CSR ed effettivo rispetto dei Diritti Umani.

Il terzo capitolo ha l'obiettivo di descrivere se e come le varie teorie ed approcci precedentemente illustrati possano trovare applicazione pratica, facendo riferimento al caso di studio specifico di Nike. Tale impresa rappresenta infatti un ottimo esempio del processo che l'adozione di politiche di CSR segue solitamente: innanzitutto l'impresa potrebbe direttamente o indirettamente trovarsi coinvolta nella violazione di alcuni diritti umani attuando operazioni volte a migliorare la propria efficienza, una volta che lo scandalo viene portato alla luce dei media e dell'opinione pubblica occidentale la compagnia adotta iniziative di CSR a scopo difensivo e, se l'azienda è un leader di mercato (come nel caso di Nike),

successivamente a scopo proattivo per aggiungere valore al suo prodotto. Tale esempio è indubbiamente calzante con il paradosso rilevato nel lavoro¹ di Fiaschi et al. (trattato nel II Capitolo) riguardante il significativo aumento di politiche di CSR da parte delle multinazionali e nel contempo l'aumento di violazioni perpetrate dalle multinazionali stesse che, come nel caso Nike, può essere spiegato dalla dinamica scandalo-strategia difensiva. In questo caso infatti, come in molti altri, l'adozione di CSR avviene in concomitanza con la scoperta di abusi da parte dell'azienda, portando all'ambiguo risultato commentato nella ricerca. Indubbiamente inoltre Nike rappresenta un ottimo caso di successo del processo di apprendimento, che nel tempo ha portato l'azienda ad un'effettiva riduzione delle violazioni ed una maggiore trasparenza verso gli investitori e la comunità.

¹ Fiaschi et al., 2011, "To abuse or not to abuse. This is the question. On whether social corporate responsibility influences human rights abuses of large multinational corporations (1990-2006)"

CAPITOLO PRIMO

MULTINAZIONALI, CSR E DIRITTI UMANI

1.1 – Le multinazionali

L'origine delle moderne imprese multinazionali trova la sua ragione storica nell'età del colonialismo e delle speculazioni imperialistiche da parte dell'Europa occidentale (soprattutto Inghilterra ed Olanda), cioè nel sedicesimo secolo. In questo periodo imprese come la Compagnia Britannica delle Indie Orientali promossero attività di speculazione o l'acquisto di territori in Asia, Africa e nelle Americhe. Tuttavia il prototipo di multinazionale com'è conosciuto oggi non si formò prima del diciannovesimo secolo, con l'avvento del capitalismo industriale, lo sviluppo della catena di montaggio, il miglioramento delle tecniche di conservazione dei beni e più veloci mezzi di trasporto per le merci. Durante il diciannovesimo ed i primi anni del ventesimo secolo le ricerche oltreoceano comprendevano risorse minerarie, petrolifere ed alimentari e portarono ad un importante sviluppo delle compagnie multinazionali quasi esclusivamente nordamericane ed alcune nazioni europee. La domanda di risorse naturali continuò a fornire impulso alle iniziative statunitensi ed europee anche tra la prima e la seconda guerra mondiale.

Le compagnie statunitensi continuarono a dominare le attività di investimento internazionali nei due decenni successivi alla Seconda Guerra Mondiale, al termine dei quali le imprese europee e giapponesi cominciarono a rivestire sempre maggior peso nello scenario economico mondiale. Gli enormi progressi tecnologici nel campo della distribuzione, del trasporto, e delle ICT favorirono ed accelerarono il processo di internazionalizzazione delle imprese mentre le nuove capacità del marketing permisero alle suddette imprese di aumentare sempre più la loro quota di mercato. Durante gli ultimi 40 anni c'è indubbiamente stata una proliferazione di questo tipo di compagnie, nel 1970 infatti esistevano circa 7.000 case madri multinazionali, mentre negli ultimi anni sono aumentate a più di 38.000, il 90% delle quali hanno sede nel mondo industrializzato e controllano circa 207.000 sussidiarie estere². Dal 1990 le vendite globali di queste sussidiarie hanno sorpassato il volume delle esportazioni diventando quindi il principale veicolo di consegna di prodotti e servizi a mercati stranieri.

² <https://www.globalpolicy.org/empire/47068-a-brief-history-of-transnational-corporations.html>

Inoltre, da circa la metà degli anni '80 dello scorso secolo, vi è stato un importante aumento degli investimenti da parte delle multinazionali nei paesi meno industrializzati.

Il commercio internazionale (e la conseguente nascita delle multinazionali) trova la sua ragione di fondo nello sfruttamento del proprio vantaggio comparato da parte di un paese esportando parte della produzione propria verso un differente stato. In molti casi questo vantaggio comparato risiede nel costo marginale del fattore lavoro, direttamente proporzionale alla produttività dei lavoratori, e che nei PVS è di gran lunga inferiore rispetto ai paesi occidentali, favorendo la nascita di stabilimenti volti a produzioni unskilled labour-intensive.

Molti, contrari al libero commercio, sostengono che il commercio internazionale tra Paesi sfrutti uno stato e ne diminuisca il benessere, se i suoi lavoratori ricevono salari molto inferiori rispetto ai lavoratori di altri paesi. È questa la classica situazione dei PVS coinvolti in un investimento diretto estero verticale (argomento che verrà trattato più approfonditamente di seguito). Tuttavia nel valutare la desiderabilità del libero scambio non bisogna chiedersi se i lavoratori a basso salario meritino un salario maggiore, bensì se i lavoratori stessi ed i loro paesi starebbero meglio o peggio se non esportassero affatto, tenendo sempre presente dunque quale sarebbe l'alternativa al libero commercio. Non è infatti corretto dal punto di vista economico sostenere che un livello salariale basso sia sinonimo di sfruttamento senza tenere in considerazione la situazione alternativa che si verificherebbe qualora il commercio cessasse.

Come definire se un'impresa è o meno una multinazionale? Si può considerare multinazionale un'impresa che detenga una significativa partecipazione azionaria (50% o più) di un'altra impresa operante in un mercato straniero³, oppure, ragionando in termini di IDE, secondo le statistiche statunitensi si può definire multinazionale un'impresa che posseda o sia posseduta da un'altra impresa estera per una quota pari al 10% del capitale⁴. Quando un'impresa operante nel mercato domestico decide di acquistare una sussidiaria estera, tale investimento è considerato un flusso di investimenti diretti esteri (IDE). Gli IDE sono investimenti effettuati con l'obiettivo di stabilire un interesse duraturo nel paese, una relazione a lungo termine e una significativa influenza nella gestione dell'impresa. Una prima classificazione di IDE li divide in *greenfield* e *brownfield*: si considera come IDE *greenfield* qualora l'azienda decida di creare ex novo le attività produttive, mentre si definiscono IDE *brownfield* quegli investimenti che consistono in processi di fusione aziendale o acquisizione di strutture già

³ Giorgio Barba Navaretti, 2006, Anthony J. Venables, "Le multinazionali nell'economia globale"

⁴ Paul R. Krugman, Maurice Obstfeld, Marc Melitz, R. Helg, 2015, "Economia internazionale I"

esistenti (questi ultimi rappresentano la parte più consistente degli IDE). Oltre a questa prima differenziazione, gli IDE vengono anche classificati secondo due macro categorie:

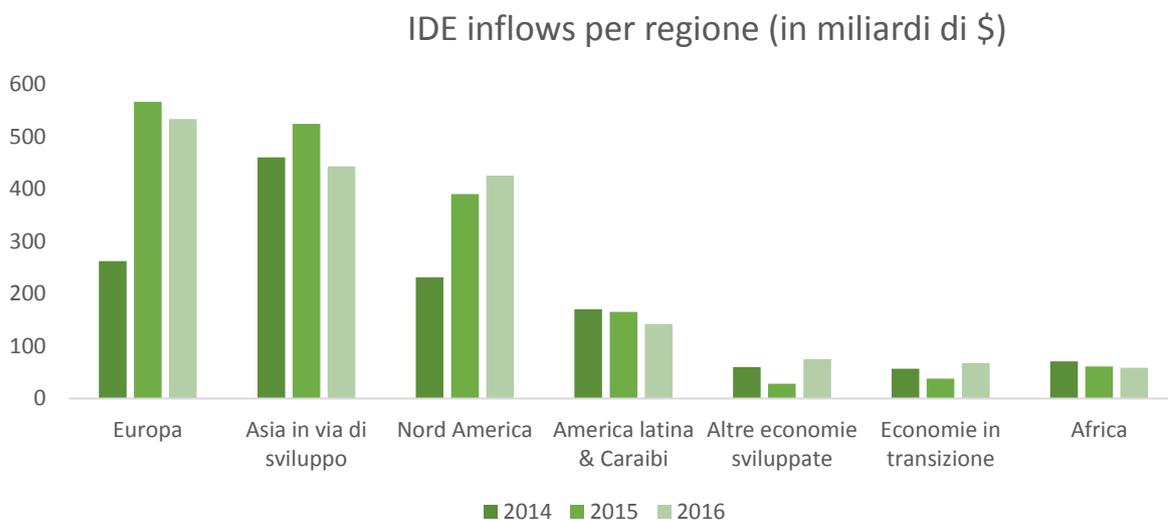
IDE ORIZZONTALI - Costituiti soprattutto da flussi tra paesi sviluppati, il motivo alla base di questa scelta di investimento è l'esigenza di localizzare la produzione vicino ad un più ampio bacino di clienti/consumatori. Un caso è rappresentato dall'azienda Toyota, che agli inizi degli anni '80 produceva quasi la totalità dei suoi camion ed automobili esportandoli successivamente in tutto il mondo, mentre nel 2009 produceva più della metà dei propri veicoli in impianti di assemblaggio esteri. La ragione di questo cambiamento nella catena produttiva risiede nella crescente domanda di mercato e nell'innalzamento dei costi del commercio.

Analiticamente possiamo considerare due paesi ipotetici (A e B) tra i quali il costo del commercio sia t . Un'impresa in A potrebbe considerare di evitare il costo t costruendo un impianto produttivo (completo) in B, ovviamente tenendo in considerazione che tale impianto implicherebbe un costo fisso (F) per la realizzazione della filiale estera. Mantenendo per semplicità l'ipotesi che i paesi possano produrre lo stesso output allo stesso costo marginale, si evince che la scelta tra esportare la propria produzione dal paese A al paese B o attuare un IDE orizzontale implicherà un trade-off tra il costo unitario per esportazione (t) e il costo fisso F necessario per costruire il nuovo impianto. Questo ragionamento porta ad un valore soglia per gli IDE, il quale sintetizza il trade-off tra prossimità e concentrazione: maggiori costi del commercio da una parte e minori i costi fissi di produzione dall'altra riducono la soglia degli IDE.

IDE VERTICALI - Questo tipo di IDE è dovuto soprattutto ai differenziali dei costi di produzione tra paesi, risultato della teoria del vantaggio comparato accennata inizialmente. Un esempio ne è la società Intel, la quale ha frammentato la produzione dei chip in tre produzioni: wafer (sottili fette di materiale semiconduttore sul quale vengono costruiti dei circuiti integrati, cioè dei circuiti elettrici miniaturizzati), assemblaggio e collaudo. Le parti intensive in lavoro qualificato (wafer e ricerca e sviluppo) sono riamaste negli U.S.A., mentre l'assemblaggio e collaudo dei chip (intensivi in lavoro non qualificato) sono stati trasferiti in paesi in cui il lavoro è abbondante e "conveniente" come Malesia, Filippine, Costa Rica e Cina. Anche questo tipo di decisione però implica un trade-off tra costi unitari e costi fissi. Sorge infatti spontaneo chiedersi, in presenza delle differenze di costo tra paesi, come mai tutte le imprese non decidano di aprire delle filiali nei paesi con minori livelli salariali per realizzare le attività intensive in lavoro unskilled. La ragione è che anche questo tipo di IDE richiede un costo fisso iniziale di investimento nella filiale estera. Ugualmente in questo caso

quindi si delinea una dimensione soglia per gli IDE verticali che dipende dalle differenze di costo della produzione da una parte e dal costo fisso per il funzionamento di una filiale estera dall'altro.

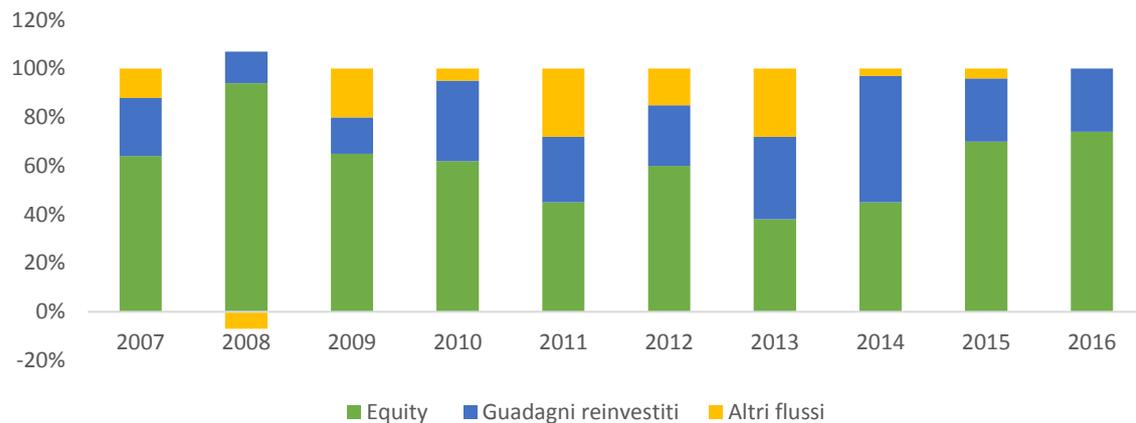
Analizzando la situazione globale attuale dei flussi di IDE, a seguito della crisi economica e finanziaria degli ultimi anni la ripresa degli investimenti diretti esteri rimane non lineare, presentando diversi trend a seconda delle regioni. Complessivamente, nel 2016 i flussi in entrata di IDE (*inflows*) sono diminuiti del 2% (scendendo a 1.646\$ miliardi), tuttavia i processi M&As (merging e acquisition) sono saliti a 869 miliardi di dollari americani, il livello più alto registrato dal 2007. Anche il valore dei progetti *greenfield* è cresciuto dal 2015 del 7%, raggiungendo gli 828\$ miliardi. Inoltre, nel 2016 i flussi verso le economie sviluppate erano cresciuti ancora (5%) nonostante il già sostanzioso aumento del 2015, così da far crescere lo share delle economie sviluppate nella distribuzione mondiale degli IDE al 59%. Questa crescita verificatasi nelle economie avanzate è stata guidata soprattutto dal reinvestimento di equity, che nel 2016 rappresentavano il 74% del flusso di investimenti diretti a paesi industrializzati dovuti soprattutto a processi di M&As (come già accennato) aventi come target le economie sviluppate.



Fonte: World Investment Report 2017 (pag. 10)⁵

⁵ ©UNCTAD, FDI/MNE database (www.unctad.org/fdistatistics)

Elementi componenti il flusso di IDE inflows nelle economie avanzate



Fonte: World Investment Report 2017 (pag. 11)⁶

Al contrario dei paesi sviluppati, i PVS hanno perso investimenti nel 2016 a causa dei prezzi piuttosto deboli delle commodity e di una crescita economica rallentata, che hanno fatto diminuire gli investimenti a loro destinati del 14%. I flussi di IDE verso le economie in transizione invece sono significativamente aumentati (+81% arrivando a 68\$ miliardi), capovolgendo il trend degli anni precedenti grazie ad investimenti dovuti principalmente a privatizzazioni di enti statali ed allo sfruttamento minerario in Kazakistan.

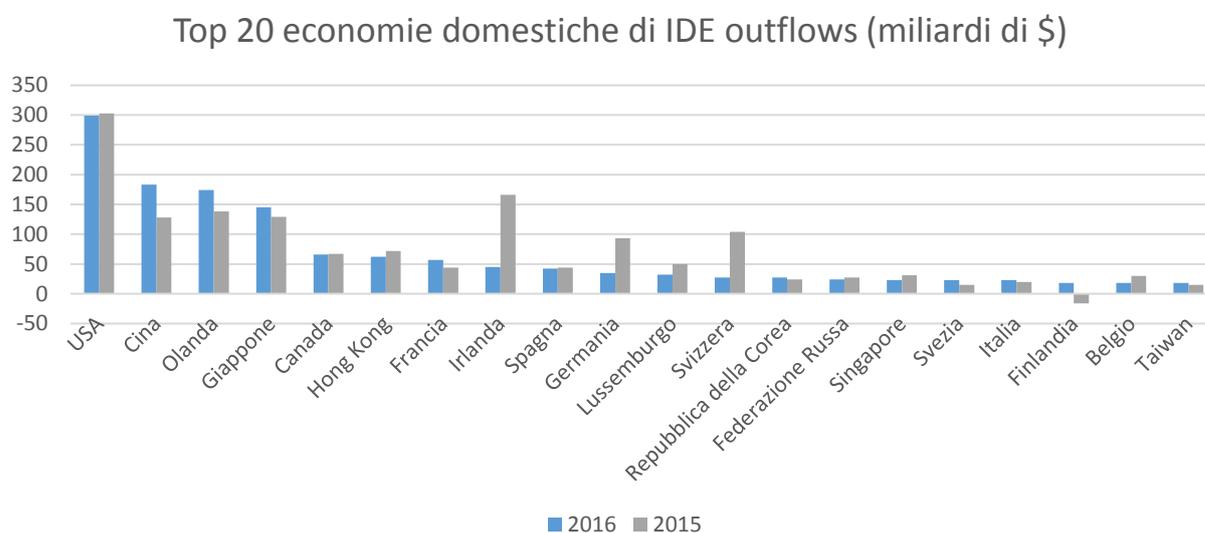
A conclusione, gli U.S.A. rimangono comunque il maggior destinatario di IDE, attraendone 391\$ miliardi, seguiti dal Regno Unito con 254\$ miliardi e la Cina con 134\$ miliardi.

Per quanto invece riguarda i flussi in uscita di IDE (*outflows*), quelli provenienti dai paesi industrializzati mantengono la stessa quota del 2015, nonostante la diminuzione dell'attività di investimento (che si attesta essere di circa l'11%). I trend osservati sono sintomo di importanti cambiamenti nei volumi di investimenti internazionali a seconda delle regioni a cui sono indirizzati, in un clima economico caratterizzato da una crescita lenta, deboli dinamiche di scambio e bassi prezzi delle commodity. Gli investimenti da parte delle multinazionali europee, che erano cresciuti nel 2015, mostrano un trend negativo per il 2016 diminuendo del 23%. Tale diminuzione è principalmente dovuta alla drastica riduzione degli investimenti in Irlanda (-73%), Svizzera (-71%) e Germania (-63%). Gli investimenti da parte delle multinazionali statunitensi sono rimasti stabili nel 2016, così come la posizione complessiva degli U.S.A. che si confermano il più importante paese dal punto di vista dei flussi IDE in uscita. Un numero relativamente piccolo di "megadeals" hanno segnato un aumento del +20% in termini di *ouflows* da parte di altri paesi sviluppati (ad esempio il Giappone) oltre al

⁶ ©UNCTAD, FDI/MNE database (www.unctad.org/fdistatistics)

passaggio da disinvestimento netto all'investimento netto da parte delle multinazionali australiane.

L'anno 2016 è stato inoltre segnato da un'importante variazione negli investimenti da parte delle multinazionali dei PVS e delle economie in transizione (in particolare per la Cina): il flusso di investimenti in uscita cinese è cresciuto del 44%, posizionando il paese al secondo posto della classifica delle economie domestiche per flussi IDE in uscita per la prima volta. Le multinazionali cinesi stanno infatti investendo all'estero per guadagnare l'accesso a nuovi mercati ed acquisire risorse che possano generare guadagni in valuta straniera. Nel 2016 gli utili reinvestiti componevano circa la metà dei flussi di investimenti provenienti dalle multinazionali dei paesi industrializzati, crescendo dal 45% al 66% rispetto all'anno precedente.⁷



Fonte: World Investment Report 2017⁸ (pag.14)

⁷ World investment report (pagg. 10-14)

⁸ ©UNCTAD, FDI/MNE database (www.unctad.org/fdistatistics)

1.2 – Le multinazionali ed i Diritti Umani

Dalla loro nascita fino ad oggi, le multinazionali sono state al centro di accuse riguardanti la violazione dei Diritti Umani dei loro lavoratori. Riguardo la formalizzazione di tali diritti, nonostante il concetto di “Diritti Umani” risulti pregnante durante tutta la storia dell’umanità, si può assistere ad una vera e propria esplicitazione formale di queste norme in un corpo organico di leggi nel 1948, durante la nuova Commissione delle Nazioni Unite per i Diritti umani.

Dopo i due conflitti mondiali l’ordine internazionale aveva la necessità di delineare delle disposizioni fondamentali del genere umano, dal momento che “La noncuranza e il disprezzo per i diritti umani hanno prodotto atti barbarici che hanno oltraggiato la coscienza dell’umanità; l’avvento di un mondo in cui gli esseri umani possono godere di libertà di parola e credo, libertà dalla paura e dalla povertà è stata proclamata come la più elevata aspirazione della gente comune... Tutti gli esseri umani sono nati liberi e con uguali diritti e dignità.” Come viene ricordato dalla dichiarazione stessa nel primo articolo.

A livello di gerarchia dei Diritti Umani, gli studiosi rifiutano generalmente l’idea di istituire una classifica di tali diritti che ne definisca alcuni come più importanti di altri, dal momento che questi compongono un set di diritti inalienabili ed indivisibili. Ciò nonostante una differenziazione generalmente accettata è quella tra i diritti considerati *jus cogens* e quelli *non jus cogens*. I primi sono stati definiti durante la Convenzione di Vienna (1969) come “preremptory norms of international law” (norme inderogabili di diritto internazionale) e sono globalmente considerate costrittive per ogni stato con diritto consuetudinario, indipendentemente dai trattati stipulati dai singoli stati. Tali norme, secondo il diritto riconosciuto da tutti gli stati, non possono essere in nessun caso oggetto di deroga e possono essere modificate unicamente da una successiva norma di diritto internazionale avente lo stesso contenuto precettivo. I diritti *jus cogens* includono il divieto a commettere abusi quali l’omicidio, il genocidio, la schiavitù, la detenzione arbitraria prolungata, le sparizioni forzate. Le violazioni di Diritti Umani da parte delle multinazionali che non riguardano i diritti *jus cogens* ma coinvolgono una vasta gamma di diritti dalla discriminazione ai casi di contaminazione ambientale alla distribuzione sul mercato di prodotti tossici, sono invece classificate come violazione a diritti *non jus cogens*.

Sulla scia della Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, la tensione provocata dalle operazioni delle multinazionali negli anni ’60-’70 risultò in sforzi concreti per delineare degli strumenti internazionali per la regolazione della loro condotta e regolare le loro relazioni con i

paesi ospitanti, soprattutto per quanto riguarda i PVS. Questi sforzi si concretizzarono nell'adozione da parte dell'ILO della "Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy" (anche conosciuta come "MNE Declaration"), che offriva alcune linee guida per le multinazionali, i governi e le organizzazioni di lavoratori nei campi dell'impiego, della formazione della forza lavoro e delle condizioni di lavoro. La Dichiarazione muove dal fatto indiscutibile che le imprese multinazionali giocano un importante ruolo nelle economie della maggior parte dei Paesi e nelle relazioni economiche internazionali, attraverso gli IDE infatti tali imprese dovrebbero apportare benefici sostanziali ai mercati domestici e stranieri, contribuendo all'uso più efficiente di capitale, tecnologia e lavoro. È anche vero però che nell'organizzare le proprie operazioni le multinazionali possono abusare del loro potere economico e negoziale entrando in conflitto con gli obiettivi della politica nazionale e gli interessi dei lavoratori. Il principale scopo della dichiarazione è stato incoraggiare il contributo positivo che le multinazionali possono apportare all'economia, favorendolo tramite leggi e politiche coerenti da parte dei governi a cui sono indirizzati vari principi.

Dal punto di vista generale, si richiama l'attenzione alla dichiarazione Universale dei Diritti Umani e, nella versione più recente, alla dichiarazione dell'ILO riguardo i "Fundamental principles and rights and work and its follow-up" adottata nel 1998. I principi contenuti nella dichiarazione non si propongono di creare disuguaglianze di trattamento tra le imprese multinazionali e quelle nazionali, riflettono invece la "buona prassi" per entrambi i tipi di azienda. Nella Dichiarazione si sollecitano i governi che ancora non hanno ratificato la Convenzione a farlo il prima possibile e, nonostante tale linee guida non siano ancora state ratificate da parte di alcuni Stati, si invitano le parti interessate nel commercio internazionale ad osservarli ugualmente. Si ricorda poi che le multinazionali dovrebbero tenere conto sempre e integralmente degli obiettivi politici ed economici stabiliti da ogni paese nel quale operano. Per quanto riguarda i governi dei paesi domestici, questi dovrebbero promuovere una buona pratica sociale in accordo con la dichiarazione, inoltre vengono sollecitati sia i paesi ospitanti che quelli domestici a consultarsi in qualsiasi momento ve ne sia la necessità.

Inoltre, per promuovere lo sviluppo dell'occupazione e l'avanzamento di tutti i Paesi ad ogni livello, le multinazionali dovrebbero cooperare con gli attori dei paesi ospitanti ed utilizzare tecnologie che possano creare posti di lavoro. Nel caso invece decidano di concludere contratti con imprese nazionali per l'acquisto di componenti, tale procedura non dovrebbe essere usata quale espediente per evitare le responsabilità descritte nella dichiarazione. I governi sono invece richiamati a non incoraggiare le multinazionali alla discriminazione, promuovendo politiche che incoraggino eque opportunità e l'eliminazione di ogni forma di

discriminazione ed assicurando forme di sicurezza sociale per i lavoratori nazionali una volta raggiunto il termine del loro contratto.

Riguardo agli standard di sicurezza e salute, si richiama l'attenzione sul mantenere tali standard più alti possibili all'interno delle proprie aree di lavoro, assicurandosi che i lavoratori siano a conoscenza dei rischi legati a determinate attività e gli siano forniti mezzi adeguati per proteggersi.

Si riconosce infine il diritto dei lavoratori ad organizzarsi in maniera collettiva per la negoziazione delle condizioni lavorative, diritto che né le multinazionali né il governo possono in alcun modo limitare nonché il diritto a riportare qualsiasi tipo di abuso subito o di cui a conoscenza da parte del singolo lavoratore o da gruppi di lavoratori.

1.3 - La Responsabilità Sociale di Impresa

La “Corporate Social Responsibility” rappresenta la risposta da parte delle multinazionali ai dibattiti riguardanti la violazione dei Diritti Umani nelle loro operazioni di business. Si può concepire come una forma di autoregolazione da parte delle compagnie integrata all'interno di un modello di business che funziona autoregolandosi, il business stesso si monitora e osserva di essere in linea con la legge e gli standard etici della nazione in cui opera o delle norme internazionali. Normalmente l'implementazione da parte di un'impresa di norme di CSR va al di là della semplice soddisfazione delle norme statutarie di base, e si propone di promuovere un'azione che possa contribuire al benessere della società, al di là dell'interesse della società e da ciò che è richiesto dalla legge. È infatti palese che alcuni paesi presentino una legislazione “debole”, che viene cioè poco rispettata dal momento che non esistono pene severe a scoraggiarne la violazione (o con la complicità del governo stesso).

Uno degli scopi principali delle *policies* di CSR è aumentare il profitto nel lungo termine dell'azienda e la fiducia degli shareholder attraverso buone relazioni pubbliche e l'applicazione, all'interno dell'impresa, di standard etici alti; al fine di ridurre il rischio sia operativo che legale agendo secondo una logica proattiva e assumendosi immediatamente la responsabilità per le azioni dell'impresa.

I più favorevoli a tali strategie sostengono che le aziende possano aumentare i loro profitti nel lungo termine adottando una prospettiva di CSR, mentre i critici sostengono che tali politiche distruggano dal ruolo essenzialmente economico rivestito dall'azienda. Vengono inoltre criticate le elevate e a volte non realistiche aspettative legate alle politiche di CSR o il fatto che tali politiche possano essere solo di “facciata”.

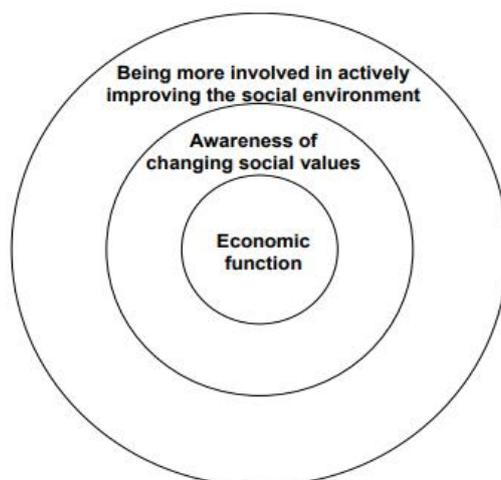
Storicamente, il concetto di CSR nasce negli Stati Uniti dopo la grave crisi del 1929, periodo

in cui urgeva affiancare all'importanza del profitto ideali ed interessi di tipo etico e sociale, sviluppandosi poi maggiormente durante gli anni trenta e cinquanta. Dopo il periodo di crisi finanziario cominciava a nascere l'idea che i manager non dovessero considerare solo il profitto come principale obiettivo del loro operato, ma anche le ripercussioni e le finalità sociali. La prima definizione ufficiale di CSR risale al 1953 e fu data da Bowen⁹. Secondo lo studioso la responsabilità sociale d'impresa riguardava solo il "businessman", che aveva l'obbligo etico di perseguire quelle politiche e di prendere quelle decisioni o di seguire determinate linee di azione che potevano ritenersi desiderabili in termini di obiettivi e valori per il benessere della società intera. Tale definizione attribuiva però la responsabilità esclusivamente al manager e non all'impresa nella sua unità. Anche se ancora "embrionale" questa prima definizione fa trasparire il concetto basilare e fondamentale di CSR, ovvero il passaggio dalla considerazione di impresa come realtà chiusa ed egoistica, cioè orientata unicamente al profitto, ad una realtà aperta capace cioè di condizionare nel bene e nel male l'ambiente in cui opera e dunque responsabile di tali ripercussioni. Successivamente, a causa dei due conflitti mondiali, la prima definizione non subì importanti modifiche fino agli anni sessanta e settanta quando, dato il florido periodo economico ed il generale benessere, il dibattito internazionale tornò a focalizzarsi sulle politiche di CSR. Proprio in questi anni negli Stati Uniti furono introdotti i primi codici etici (in Italia invece cominciarono ad essere diffusi solo dieci anni più tardi), mentre l'economista A.B. Carrol elaborava in modo più completo il concetto di CSR. Egli formulò una definizione seguendo una piramide di priorità che le imprese avrebbero dovuto seguire nell'attuare le proprie operazioni per il perseguimento dei loro obiettivi: responsabilità economiche, legali, etiche e discrezionali. Da questo punto di vista innovativo, Carrol¹⁰ fu il primo a considerare le responsabilità etica e discrezionale; la prima suggerisce che l'impresa debba muoversi secondo principi equi, imparziali ed in linea con le norme sociali, mentre la seconda suggerisce, a discrezione dell'azienda, di condurre investimenti a favore della comunità. Nel 1971 invece è stato il Comitato per lo Sviluppo Economico (CED) a sviluppare ulteriormente il concetto, promulgando un rapporto sulla responsabilità sociale delle imprese in cui, partendo dalla piramide di Carrol, vengono proposti tre cerchi in cui sono schematizzate le responsabilità delle imprese.

⁹ Howard Bowen, 1953, "Social responsibilities of the businessman"

¹⁰ Carroll, Archie B., Business Horizons, 1991, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders"

Rappresentazione grafica della responsabilità d'impresa descritta dal CED.



Fonte: CED, giugno 1971, "Social Responsibilities of Business Corporations"

Da questi anni in avanti la letteratura economica è diventata molto prolifera riguardo il tema della CSR, tra tutte le teorie formulate è particolarmente significativa quella proposta da Edward Freeman¹¹ all'inizio degli anni '80 e comunemente conosciuta come teoria degli Stakeholder. Il focus della teoria è individuare i soggetti verso i quali l'azienda deve ritenersi socialmente responsabile, ovvero appunto gli stakeholder. L'economista attua una prima differenziazione tra stakeholder primari (azionisti, dipendenti, clienti, fornitori ecc ovvero tutti quei soggetti da cui l'azienda dipende in senso stretto) e gli stakeholder in senso più generale, cioè tutti quegli individui che possono influenzare o essere influenzati dalle operazioni dell'impresa per quanto riguarda il suo output, le sue politiche ed i suoi processi di produzione. Secondo questa seconda definizione dunque sono da considerare come stakeholder anche i movimenti di protesta, le comunità locali, le organizzazioni non governative, le associazioni imprenditoriali, i competitors, etc. Alla teoria degli stakeholder si contrappone la teoria cosiddetta degli shareholder, elaborata da Milton Friedman¹², secondo la quale sono da considerare come portatori di interesse solo gli azionisti della società, e dunque l'obiettivo dell'impresa dovrebbe essere solo realizzare profitti al fine di soddisfare tali interessi.

¹¹ E. Freeman, 1984, "Strategic Management: a Stakeholder Approach"

¹² Milton Friedman, 1970, "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits": *There is one and only one social responsibility of business--to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud.*

La teoria degli stakeholder tuttavia è risultata fondamentale per lo sviluppo delle successive teorie d'impresa, nonostante le criticità quali il non considerare gli aspetti morali ed i valori etici, dal momento che la teoria stessa è orientata unicamente al profitto. Ciò nonostante è indubbiamente da considerarsi più vicina all'attuale definizione di CSR se confrontata con la teoria degli shareholder.

1.5 - Criticità e possibili approcci nell'attuazione delle strategie di CSR

L'attuazione delle politiche di CSR ha portato spesso negli anni ad approcci frammentati e disconnessi. Se, infatti, le imprese analizzassero le loro opzioni per l'attuazione di queste politiche usando gli stessi schemi che guidano le scelte riguardanti il loro core business, scoprirebbero che la CSR può essere non solo un costo o un dovere di beneficenza, ma anche una fonte di opportunità, innovazione e vantaggio competitivo. Solitamente infatti le imprese attuano politiche di CSR a seguito di pressioni sociali originate a seguito di danni alla comunità (causati dalle imprese) che le multinazionali non consideravano essere parte della responsabilità sociale d'impresa e, sebbene coscienti dei rischi che determinate operazioni comportano, spesso non sono altrettanto coscienti di come gestirli. È infatti pratica comune rispondere alle pressioni in maniera non strategica ma "estetica", cioè attraverso relazioni pubbliche e campagne pubblicitarie con focus sulle buone pratiche sociali attuate dall'impresa, che consistono spesso in un insieme di scoordinate iniziative benefiche. I sostenitori dell'approccio CSR hanno delineato quattro ragioni per le quali è imperativo il focus sulla dimensione sociale d'impresa: l'obbligo morale che grava sulle compagnie, il permesso di operare che viene sostanzialmente elargito dalla comunità, la sostenibilità che oggi è essenziale nell'operato di qualsiasi ente e la reputazione dell'impresa stessa.¹³ Il campo della CSR è infatti strettamente legato ad un imperativo morale e al "moral appeal" dell'impresa, viene invece normalmente ed erroneamente tralasciato il vantaggio che tali politiche potrebbero portare alla compagnia se questa operasse in maniera tale da assicurarsi una performance vincente sul lungo termine invece di favorire obiettivi di breve termine che comportano però danni sociali e sprechi ambientali.

DuPont (azienda chimica fondata nel 1802), ad esempio, ha risparmiato più di 2 miliardi di dollari riducendo lo spreco energetico dal 1990; ciò nonostante i dirigenti a cui manca uno sguardo strategico riguardo la CSR tendono a post porre questo genere di costi, incorrendo così in costi ancora maggiori rappresentati da sanzioni per aver violato i loro obblighi

¹³Michael E. Porter e Mark R. Kramer, 2006, "Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility" (pagg. 3-4)

sociali¹⁴.

Focalizzarsi sulla “licenza ad operare” può essere molto pragmatico, in quanto può favorire un dialogo costruttivo con i regolatori, la cittadinanza e gli attivisti. Bisogna tuttavia tenere in considerazione che cercare solo di soddisfare gli stakeholder fa sì che venga ceduto il controllo degli obiettivi di CSR dell’azienda a degli “outsiders”, infatti questi gruppi non possono comprendere appieno la capacità dell’impresa ed il suo posizionamento strategico, o il trade-off che si troverebbe a fronteggiare. Un’impresa che vede la CSR solo come un metodo per placare i gruppi di pressione si troverà a dover prendere una serie di decisioni di carattere difensivo a breve termine, venendo “imprigionata” in un vortice di continue relazioni pubbliche palliative, apportando un valore minimo alla comunità e nessun beneficio all’impresa.

Nel loro insieme, tutte e quattro le linee di pensiero sopra citate condividono la stessa debolezza: si focalizzano sulla tensione tra l’impresa e la società piuttosto che sulla loro reciproca interdipendenza. Il risultato di tale ragionamento è spesso pot-pourri di politiche di CSR ed attività filantropiche scoordinate rispetto alla strategia d’impresa che non portano né ad un significativo impatto sociale né ad un rafforzamento della competitività d’impresa nel medio-lungo termine. La conseguenza di questa “scoordinazione” è un tremendo spreco di opportunità. Sebbene possa sembrare banale affermare che l’impresa e la comunità necessitano l’una dell’altra, è comunque la verità basilare che potrebbe aiutare le imprese a formulare più efficaci strategie incorporando la CSR. Dal punto di vista delle compagnie infatti la scolarizzazione, la sanità pubblica e le pari opportunità sono essenziali per avere una forza lavoro produttiva, mentre l’uso efficiente di terreni, acqua, energia e delle risorse in generale possono rendere il business molto più produttivo. Dal punto di vista della comunità invece è assolutamente essenziale evidenziare che nessun programma sociale può rivaleggiare con un florido tessuto industriale regionale nel creare lavoro, ricchezza ed innovazione che possano portare al miglioramento degli standard di vita. La mutua dipendenza di queste due realtà implica che nell’attuazione di politiche sociali ed economiche andrebbe perseguito lo scopo di creare *shared value*, ovvero prendere decisioni che beneficino entrambe le parti. Nel fare ciò è necessario innanzitutto identificare i punti di intersezione tra gli obiettivi dell’impresa e quelli della comunità in cui opera, delineando gli “inside-out linkages” ovvero l’impatto della società sulla comunità attraverso le sue normali operazioni, e gli “outside-in linkages”, cioè le influenze che la comunità esercita sull’organizzazione. Secondariamente l’impresa dovrà scegliere su quali problemi sociali concentrarsi, dal momento che nessun

¹⁴ Michael E. Porter e Mark R. Kramer, 2006, “Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility” (pag.4)

business può risolvere tutti i problemi dell'umanità ne' sostenere i costi per provarci. Può invece selezionare quei problemi che intersecano aree del suo business. Invero ciò che dovrebbe guidare una politica di CSR non è la condizione per cui un problema sia o meno meritevole di attenzione ma se questo presenti o meno un'opportunità di creare *shared value*, cioè se potrebbe beneficiare la comunità e nello stesso tempo apportare valore all'azienda. Le questioni di carattere generale ma di poco valore per la compagnia e tutte quelle problematiche che emergono a causa delle attività ordinarie dell'impresa potrebbero essere risolte seguendo un principio di "buona cittadinanza" da parte dell'impresa stessa; mentre andrebbe posta maggior enfasi sulla dimensione sociale del contesto competitivo e su quei fattori caratterizzanti l'ambiente esterno che influenzano i drivers della competitività aziendale. L'impresa dovrebbe creare una classifica in base al potenziale impatto di ogni problema, così da scegliere poi quelli che apporterebbero maggior beneficio sia all'impresa che alla comunità¹⁵.

All'interno dello stesso settore industriale inoltre, un determinato problema sociale può risultare differente a seconda della *vision* delle diverse imprese costituenti il settore. Ad esempio, nel settore automobilistico, Volvo ha deciso di mettere la sicurezza al centro della sua strategia per creare un vantaggio competitivo, mentre Toyota ha costruito il suo vantaggio sui benefici ambientali del suo primo modello a tecnologia ibrida.

Categorizzare ed ordinare in base all'importanza le varie tematiche è un procedimento propedeutico a creare un'esplicita ed efficace agenda *corporate*, che possa rappresentare in maniera ordinata le varie opportunità che porterebbero ad ottenere benefici sociali ed economici simultaneamente, sempre tenendo in considerazione che una sostanziale porzione delle risorse aziendali dovranno essere destinate ad una politica strategica di CSR.

Il modello Prius della Toyota, ad esempio, è stato il primo di una serie di innovativi modelli di macchina che hanno prodotto un vantaggio competitivo apportando simultaneamente un importante beneficio per l'ambiente. Questo è un chiaro esempio della situazione che si viene a creare quando una strategia di CSR è totalmente integrata all'interno della catena di produzione del valore, così da risultare difficile la distinzione tra CSR e il *day-to-day business*.

Il miglior approccio strategico alla CSR si attua quando l'impresa è in grado di aggiungere una dimensione sociale al proprio *value statement*. Whole Foods ne rappresenta un ottimo esempio, la sua idea di base è infatti la vendita di prodotti organici, naturali e sani a consumatori particolarmente interessati al cibo e all'ambiente. L'impresa enfatizza il proprio

¹⁵ Michael E. Porter e Mark R. Kramer, 2006, "Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility" (pag. 6)

processo di produzione che coinvolge solo agricoltori locali, ma l'impegno dell'azienda nel sostenere l'ambiente va al di là della semplice fornitura dei prodotti, infatti i punti di distribuzione stessi sono costruiti usando materiali del tutto naturali ed evitandone lo spreco, inoltre vengono usate grandi quantità di energia rinnovabile (l'impresa basa il 100% del suo consumo elettrico sull'energia eolica) e recentemente sono stati convertiti i veicoli per il trasporto merce in modo che funzionino esclusivamente a biocombustibile. In sintesi, ogni aspetto della catena produttiva di questa impresa rafforza la dimensione sociale del suo value statement distinguendola dai suoi competitors.

Ovviamente non tutte le imprese possono costruire interamente il proprio *value statement* sulla propria dimensione sociale come ha fatto Whole Foods, però aggiungere un dimensione comunitaria alla propria *mission* offre certamente una nuova prospettiva a livello di posizionamento competitivo.

Risulta dunque evidente da questa analisi che le imprese debbano passare da un approccio difensivo e frammentato ad un'ottica più integrata e positiva per quanto riguarda la CSR. Molti manager hanno ormai sviluppato una propensione mentale che si potrebbe riassumere nella logica "noi-vs-loro", posizionandosi sulla difensiva riguardo la discussione di qualsiasi problematica sociale, nello stesso modo in cui le organizzazioni non governative vedono sospettosamente il raggiungimento di obiettivi sociali attraverso operazioni che mirino anche al profitto.

Le strategie d'impresa sono sempre basate sul prendere decisioni, e il successo delle politiche di CSR non fa eccezione in quanto riguarda la scelta della tematica su cui è preferibile concentrarsi, escludendone delle altre. Secondo quest'ottica, creare *shared value* dovrebbe essere visto allo stesso modo in cui si guarda alle attività di ricerca e sviluppo, cioè come un investimento a lungo termine per la futura competitività dell'impresa.

Attraverso la creazione di posti di lavoro, degli investimenti di capitale, dell'acquisto di beni, etc. è indubbio che le imprese abbiano una profonda e positiva influenza sulla comunità, e dunque la cosa più importante e basilare che un'impresa possa fare per concorrere al benessere di tale comunità è contribuire ad un'economia prospera. Spesso capita che i governi e gli organi nazionali si dimentichino questa basilare realtà.¹⁶ La CSR non dovrebbe riguardare unicamente le aree in cui un'impresa ha commesso degli errori o ha provocato dei danni alla collettività, ne' dovrebbe essere basata unicamente sulle donazioni filantropiche ad enti di beneficenza locali. Gli sforzi dovrebbero invece concentrarsi sul creare *shared value*

¹⁶ Michael E. Porter e Mark R. Kramer, (2006) *Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility* (pag.13)

nelle operazioni quotidiane e nel contesto competitivo sociale, così da non solo favorire lo sviluppo economico e sociale ma anche da poter cambiare l'idea che hanno imprese e comunità le une delle altre.

CAPITOLO SECONDO

ADOZIONE DI PRATICHE DI CSR E LORO IMPATTO SUI PAESI IN VIA DI SVILUPPO

Diversi studi empirici hanno cercato di analizzare le varie problematiche che l'attuazione di politiche di CSR presentano, anche se, fino ad ora, tale dibattito è stato sostanzialmente di natura normativa. Dal momento che i background legislativi solitamente differiscono notevolmente da paese a paese, la CSR potrebbe oggi rappresentare l'unico strumento per definire coerentemente e correttamente l'area di responsabilità delle imprese. Sul piano pratico dunque le politiche di CSR andrebbero a colmare i vuoti legislativi che si incontrano soprattutto nei PVS.

Tuttavia vi sono stati casi in cui si è osservato come la CSR abbia rappresentato solo una politica di facciata ("window-dressing") e una strategia di marketing che, dal momento che è sottoposta né a controlli né a sanzioni, difficilmente potrebbe generare un significativo impatto sociale. Va inoltre valutata la possibilità che a seguito della presa di posizione delle compagnie riguardo la propria responsabilità sociale i governi potrebbero essere progressivamente portati a lasciar loro tale ambito in maniera esclusiva, abdicando di fatto al loro ruolo di regolatori.

Come già accennato, il campo in cui si è maggiormente concentrata la ricerca è dunque quello normativo, gli studiosi hanno infatti prestato poca attenzione alla relazione empirica che si instaura tra la CSR e l'abuso dei Diritti Umani da parte delle società. Il gruppo di ricerca dell'Università di Pisa composto da D. Fiaschi, E. Giuliani, C. Macchi, M. Murano, O. Perrone, si è impegnato nel trovare risposta al quesito se l'adozione di politiche di CSR riduca o meno la probabilità che importanti multinazionali vengano coinvolte nell'abuso di Diritti Umani, e nelle sue ricerche ha trovato evidenza che la risposta a tale domanda non è affatto univoca. Il dubbio risultato può dipendere da vari fattori, quale la difficoltà nella misurazione empirica degli abusi, il fatto che la maggior parte degli studi passati abbiano riguardato l'impatto sul profitto invece che sulla collettività e il fatto che gli studiosi dell'area siano contrari ad un approccio positivista ed in favore invece a quello normativo,

considerando il primo incapace di fornire dai solidi valori morali riguardo le eventuali implicazioni normative “scomode” frutto dello studio.¹⁷

2.1 Il paradosso iniziale, l’effetto di apprendimento e gli abusi diretti/indiretti.

Dal momento che la CSR presenta tra i suoi principali obiettivi il miglioramento dei rapporti tra le multinazionali e la comunità, può risultare immediato dedurre che l’adozione di politiche di CSR dovrebbe ridurre la probabilità di commettere abusi di Diritti Umani. Infatti l’associazione di un’importante impresa con episodi di violazione di questi diritti comporterebbe un alto rischio di discredito per l’impresa stessa, non solo verso i consumatori ma anche verso le Organizzazioni Internazionali. Ciò nonostante l’evidenza empirica sottolinea che la relazione tra CSR e le violazioni dei Diritti Umani non è affatto univoca. Per fare chiarezza su questo risultato è necessario analizzare le motivazioni sottese alla scelta di intraprendere una politica di CSR da un parte, e quelle che invece portano all’abuso dei diritti umani (sia direttamente che indirettamente) dall’altro. L’adozione di politiche di CSR comporta indubbiamente dei costi che non necessariamente favoriranno la performance finanziaria dell’impresa; ciò nonostante vi sono anche ottime ragioni per sostenere tali costi, spesso nell’ottica di adottare una strategia difensiva se non proattiva, cioè una strategia che miri alla prevenzione e risoluzione anticipata delle problematiche e dei rischi che si possono presentare all’impresa prima che queste stesse minacce si manifestino. Generalmente tali politiche vengono adottate successivamente ad un’esposizione mediatica dell’azienda a seguito dello “smascheramento” delle condizioni dei lavoratori o di vari disastri ambientali (lo sfruttamento delle sabbie bituminose dell’Alberta in Canada ha portato alla distruzione di una regione grande quanto la Florida, in Nigeria l’estrazione di petrolio con conseguente combustione dei gas che fuoriescono insieme al greggio ha causato danni alla salute quali malattie cardiorespiratorie e silicosi, avvelenamento del sangue e cancro, in Argentina invece, nella città di Abra Pampa, la montagna di piombo residuo delle lavorazioni dell’impianto di Huasi espone l’81% della popolazione infantile ai danni derivanti dall’inalazione della polvere del minerale)¹⁸ dunque quando la violazione è già stata compiuta e la compagnia necessita di riabilitare la propria reputazione nel mercato internazionale. Questo aspetto è

¹⁷ Scherer and Palazzo, 2007 (citati in “To abuse or not to abuse. This is the question. On whether social corporate responsibility influences human rights abuses of large multinational corporations (1990-2006)”)

¹⁸ <http://www.lastampa.it/2013/08/05/scienza/ambiente/focus/ecco-le-dodici-pi-gravi-sciagure-ambientali-yacwN3iJ9Px0PrXmJaB6NK/pagina.html>

particolarmente rilevante nelle imprese che hanno costruito parte del loro vantaggio competitivo sul proprio brand o sulla propria immagine, come le multinazionali.

In altri casi l'adozione di CSR può non essere necessariamente conseguenza di precedenti abusi, ma fungere come strumento per costruire un "reputational capital", strategico per il successo aziendale. Oltre a ciò, l'adozione di politiche di CSR in un'ottica proattiva potrebbe essere determinato dalla pressione di mercato, se infatti la scelta di tale strategie è diffusa all'interno del settore in cui opera l'impresa potrebbe rappresentare un rischio non adottarle, il che giustifica il costo di attuazione.

Dal momento che la scelta di espandersi verso un mercato estero è determinata spesso dalla possibilità di sfruttare le risorse di tale mercato o la tecnologia di tali paesi ed il differenziale nel costo di vari fattori della produzione tra cui la manodopera, la violazione dei diritti umani potrebbe rappresentare una valida via per trarre il maggior vantaggio da una di queste possibilità. Ad esempio, diminuire i diritti dei lavoratori ed i loro salari può rappresentare una strategia per migliorare l'efficienza aziendale; nel settore estrattivo, invece, gli abusi solitamente seguono in maniera quasi naturale l'appropriazione da parte della multinazionale di miniere o pozzi petroliferi, il cui sfruttamento può devastare le condizioni ambientali della comunità.

Su scala globale il profitto che seguirebbe a queste strategie di sfruttamento pesa maggiormente rispetto alla perdita che si genererebbe qualora l'abuso venisse scoperto, quest'ultimo dunque non costituisce un rischio sufficiente a scoraggiare la violazione. Per questa ragione ci sono alcuni settori economici in cui è più probabile si verifichino delle violazioni dei Diritti Umani, come il settore minerario ed estrattivo.

Se la CSR produrrà effettivamente un cambiamento nel comportamento dell'impresa non succederà certamente da un giorno all'altro. La semplice adozione di politiche di CSR difficilmente può avere effetti istantanei sulle cultura aziendale e sulla routine lavorativa delle diverse divisioni aziendali, e ancora più difficilmente nelle sussidiarie estere.

L'apprendimento è infatti un processo cumulativo e può richiedere tempo prima di entrare a far parte integralmente nel mindset manageriale e della routine aziendale.

Un tale processo risulta specialmente difficoltoso quando si tratta di una multinazionale, dal momento che questo tipo di compagnia risulta particolarmente frammentata e spesso le sussidiarie estere vengono considerate come "distant tools of corporate management, reacting as ganglia to impulses sent downward through the bureaucratic nervous system"¹⁹. La compagnia risulta infatti essere composta da varie organizzazioni singole formate da un

¹⁹ Taggart, 1998, 663 (citato in in "To abuse or not to abuse. This is the question. On whether social corporate responsibility influences human rights abuses of large multinational corporations (1990-2006)")

gruppo di attori o unità con risorse differenti e, alle volte, addirittura interessi contrastanti. In tale scenario difficilmente le sussidiarie adotteranno passivamente le decisioni prese dalla casa madre, è invece più probabile che siano più autonome rispetto alla sede centrale di quanto si pensi.

L'aspettativa generale è che grazie all'accumulo di esperienza nel campo della CSR le multinazionali riescano a gestire meglio le problematiche legate alle violazioni dei Diritti Umani nel lungo termine e dunque si trovino meno coinvolte in tali abusi.²⁰

Il trade-off che si presenta ai manager tra efficienza ed eticità quando devono prendere delle decisioni aziendali li conduce spesso a danneggiare vari individui (sia deliberatamente che inconsciamente). Sono però sempre consapevoli che le loro decisioni possono comportare un danno alla reputazione dell'azienda; un possibile modo per risolvere tale dilemma è esternalizzare, per quanto possibile, il rischio di commettere abusi diretti mantenendo nel contempo il miglioramento di efficienza aziendale legato alle operazioni rischiose dal punto di vista etico. I dirigenti cioè potrebbero cercare di conservare la propria reputazione riducendo il loro coinvolgimento negli abusi diretti dirottandoli verso terze parti, cioè affidando in outsourcing parte della produzione a fornitori esterni imponendogli condizioni di prezzo che possano difficilmente essere soddisfatte senza incorrere in violazioni dei diritti del lavoro. È dunque coerente con tale dinamica preoccuparsi del fatto che la maggiore attenzione alle politiche di CSR possa portare ad una maggiore sofisticazione nella violazione dei Diritti Umani (cioè un'esternalizzazione delle stesse).

2.2 Metodo e risultati

I dati utilizzati dal gruppo di ricerca nella pubblicazione “To abuse or not to abuse. This is the question. On whether social corporate responsibility influences human rights abuses of large multinational corporations (1990-2006)” sono relativi a 135 imprese multinazionali operanti in 27 settori diversi e il loro impatto sui diritti umani è stato ricavato dal database di “Business and Human Rights Resource Center” (www.business-humanrights.org). I casi documentati comprendono episodi di discriminazione, disastri ambientali, problemi riscontrati nella comunità quali povertà, accesso ai medicinali, salute e sicurezza, lavoro, commercio e sviluppo.²¹

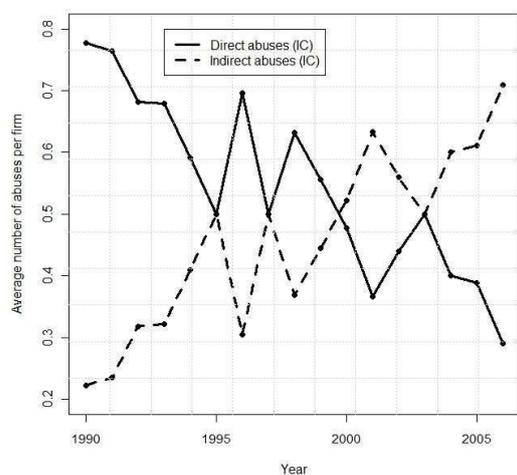
²⁰ Giuliani et al., (2011) To abuse or not to abuse. This is the question. On whether social corporate responsibility influences human rights abuses of large multinational corporations (1990-2006) (pag. 11)

²¹ <http://www.business-humanrights.org/Aboutus/Briefdescription>

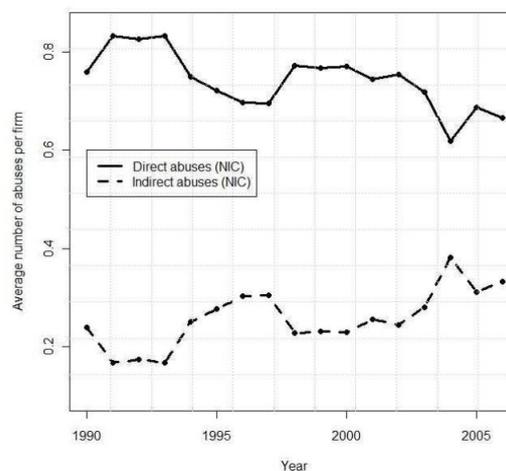
Dai dati raccolti sono state estrapolate ed ordinate in uno specifico dataset le informazioni relative al Paese dove l'abuso è stato commesso, l'anno in cui è stato commesso, l'anno in cui è divenuto pubblico, se l'abuso riguarda diritti *jus cogens* o *non jus cogens*, se l'abuso era diretto o indiretto; gli abusi sono stati inoltre differenziati sulla base dei soggetti verso i quali sono stati commessi: individui, comunità o consumatori finali.

Chiaramente sono da tenere in conto alcune imperfezioni nei dati raccolti; questi ultimi riguardano solamente abusi per i quali la compagnia ha affrontato un processo ed è stata condannata, il che porta chiaramente ad una sottostima del fenomeno essendo impossibile rilevare gli abusi nei paesi con un sistema giudiziario più debole o quelli in cui il governo stesso è complice.

Sono stati presi in considerazione 472 casi di violazione dei Diritti Umani (alcuni di durata superiore ad un anno), i quali mostrano una chiara tendenza da parte delle multinazionali a commettere maggiormente violazione dei diritti *non jus cogens* piuttosto che verso gli *jus cogens*. Da questo iniziale insieme sono stati successivamente eliminati gli eventi che si sono verificati dalla fine del diciannovesimo secolo fino al 1948, quando il concetto di violazione dei diritti umani non era ancora sufficientemente sviluppato, e quelli dal 1948 al 1990, poiché i dati raccolti in un periodo così lontano nel tempo potrebbero essere inaccurati e/o incompleti



Abusi diretti ed indiretti relativi a diritti *jus cogens*



Abusi diretti ed indiretti relativi a diritti *non jus cogens*

Source: "To abuse or not to abuse. This is the question. On whether social corporate responsibility influences human rights abuses of large multinational corporations" by Fiaschi et al.

Da questi primi grafici si delinea un'iniziale visione d'insieme riguardo l'andamento delle violazioni da parte delle multinazionali con riferimento a diritti *jus cogens/non jus cogens* e diretti/indiretti. È evidente, per quanto riguarda le violazioni a diritti *jus cogens*, che i trend per gli abusi diretti/indiretti sono speculari, suggerendo che questi abusi non siano affatto calati negli anni in risposta alla crescente adozione di politiche di CSR (anche se il trend risulta leggermente negativo dai primi anni 90 fino ai primi anni 2000, dopo i quali torna ad essere positivo), ma che le multinazionali abbiano attuato una strategia di outsourcing degli abusi, delegando le attività eticamente ambigue a terzi, riuscendo così a minimizzare il rischio reputazionale. Per quanto concerne invece gli abusi *non jus cogens* osserviamo anche in questa situazione un trend speculare tra abusi diretti/indiretti, con uno sviluppo generale più positivo rispetto agli abusi *jus cogens*.

Per stimare l'impatto della CSR sugli abusi perpetrati dall'azienda è stato stimato il seguente modello Probit ove la variabile dipendente è binaria e indica se l'azienda è stata o meno associata con violazioni dei diritti umani per ogni anno dal 1990 al 2006.

$$P(ABUSE_i) = \beta_0 + \beta_1 CSR_i + \beta_2 CSR_EXPERIENCE_i + \beta_3 AGE_i + \beta_4 SIZE_i + \beta_5 D_SERVICES_i + \beta_6 D_ENERGY_EXTRACTIVE_i + \beta_7 D_TOYS_i + \beta_8 D_FOOD_i + \beta_9 D_CHEMICALS_i + \beta_{10} D_PHARMA_i + \beta_{11} D_TIME_1990 + \dots + \beta_{26} D_TIME_2005$$

I modelli stimati in totale sono stati cinque, corrispondenti ad altrettante specificazioni della variabile dipendente: (i) se l'impresa è stata coinvolta con qualsiasi tipo di abuso; (ii) se è stata coinvolta in abusi di tipo *jus cogens*; (iii) se è stata coinvolta in abusi di tipo *non jus cogens*; (iv) se è stata coinvolta in abusi diretti; (v) se è stata coinvolta in abusi indiretti.

Come variabili di controllo, sono state utilizzate: l'età, la dimensione e il settore di appartenenza della multinazionale, nonché una serie di dummy annuali per catturare eventuali shock macroeconomici.

Secondo l'analisi condotta, circa un terzo delle multinazionali considerate sono associate ad almeno un abuso di natura *jus cogens*, mentre la metà risulta coinvolta nella violazione di diritti *non jus cogens*. Ancora più rilevante, risulta che il 9% del campione statistico è stato coinvolto in almeno dieci abusi *jus cogens* nel periodo considerato. Si osserva anche un incremento generale del numero di violazioni dei Diritti Umani, probabilmente a seguito di due effetti concorrenti: il primo dovuto al fatto che le multinazionali hanno molto accresciuto le loro operazioni a livello internazionale negli ultimi anni e ciò ha moltiplicato le occasioni per incorrere in abusi; il secondo collegato al trascorrere del tempo, che può aver influito sul maggior numero di abusi riportati data la crescente attenzione che l'opinione pubblica vi ha dedicato.

Dallo studio risulta che circa la metà degli abusi di natura *jus cogens* sono associati direttamente alle multinazionali, mentre per l'altra metà l'azienda è responsabile solo indirettamente. Nel caso di abusi *non jus cogens* le percentuali mutano, i dati mostrano infatti che una percentuale più alta (circa il 73%) delle multinazionali risulta coinvolta direttamente nelle violazioni. Si nota inoltre che la maggior parte tali abusi sono perpetrati nei confronti di comunità, mentre gli abusi riguardanti individui o consumatori finali sono molto meno diffusi. Dal punto di vista geografico infine, risulta che nel continente asiatico siano maggiormente diffuse le violazioni ai diritti *jus cogens*, mentre in USA e Canada il primato va alle violazioni dei diritti *non jus cogens*.

Dopo questa prima analisi sulle tipologie e diffusione degli abusi da parte delle compagnie si è analizzato l'effetto della CSR sulla diminuzione di tali abusi. A tal fine, per tutte le multinazionali che costituiscono il campione statistico, è stato descritto anche se e quando hanno adottato iniziative di CSR.

È risultato che l'88% del campione ha adottato politiche di CSR dopo il 1990, mentre la restante parte le aveva già adottate precedentemente (solo 4 aziende risultano non averle mai adottate).

I risultati della regressione appaiono però ambigui. In primo luogo il coefficiente riguardo l'adozione di pratiche di CSR (β_{ii}) risulta positivo, indicando che l'adozione di tali strategie favorirebbe la violazione dei Diritti Umani da parte della multinazionale. Tuttavia, la stima di tale coefficiente potrebbe essere viziata da endogeneità; dunque un segno positivo non significa univocamente che l'adozione di CSR ha reso più probabile la violazione di diritti umani, ma è possibile che l'impresa abbia adottato politiche di CSR per compensare una perdita di reputazione dovuta allo smascheramento di abusi.

In generale si osserva un incremento nell'adozione di politiche di CSR durante il periodo 1990-2006, soprattutto dopo il 2000. Tale risultato è in linea con la crescente importanza che tali politiche sono venute a rivestire nei primi anni del nuovo millennio, inoltre si può notare che le violazioni ai diritti *jus cogens* non sono cresciute in maniera rilevante, mentre si è manifestate una tendenza decisamente positiva per gli abusi *non jus cogens*, in particolare dopo il 1995, probabilmente dovuta al fatto che in tali anni questo tipo di abusi è stato maggiormente riportato grazie alla rivoluzione nel mondo delle ITC. Alla luce di questi risultati quindi sembra evidente il basso impatto della CSR nel prevenire e diminuire le violazioni da parte delle multinazionali.

Risulta inoltre interessante notare uno "scambio" vero e proprio nel tipo di abusi perpetrati: nel 1990 gli abusi *diretti* di diritti *jus cogens* ammontavano a circa l'80% del totale, mentre nel 2006 erano gli abusi *indiretti* a costituire il 70% (gli abusi diretti erano dunque "solo" il

30%.) Lo stesso trend (sebbene non così accentuato) si osserva per quanto riguarda gli abusi *non jus cogens*, probabilmente dovuto all' esternalizzazione del rischio che è avvenuta nello stesso periodo.

Un altro risultato degno di nota è che la probabilità di incorrere in una violazione dei diritti umani da parte di una multinazionale decresce con l'aumentare dell'esperienza nel campo della CSR (infatti il coefficiente di CSR_EXPERIENCE è negativo e statisticamente significativo), risultato in linea con l'effetto di apprendimento già commentato precedentemente. Oltre a ciò, i coefficienti relativi all'età e alla dimensione aziendale (AGE e SIZE) sono entrambi positivi e significativi, ciò significa che le imprese più vecchie e quelle più grandi incorrono più facilmente nella violazione di Diritti Umani, probabilmente poiché questo tipo di imprese presentano un maggior volume di operazioni svolte all'estero. Come c'era da aspettarsi poi, le variabili dummy relative ai settori in cui operano le imprese rivelano che i settori chimico, energetico ed estrattivo sono maggiormente collegate agli abusi, mentre i coefficienti relativi al settore dei servizi e dei giochi sono significativi e negativi.

Le dummies relative alla differenziazione dei diritti tra *jus cogens* e *non jus cogens* e la variabile esperienza rivelano che l'adozione di iniziative di CSR e non influenza la probabilità di commettere abusi, al contrario, per i diritti *jus cogens* entrambe le variabili sono positive e significative. Ciò sta a significare che le multinazionali che hanno adottato politiche di CSR possono incorrere più facilmente in violazioni (problema di endogeneità precedentemente discusso) ma con l'accumularsi dell'esperienza tale rischio diminuisce.

Spostando il focus dell'analisi sugli abusi diretti e abusi indiretti, come nei casi precedenti le multinazionali che hanno adottato una politica di CSR risultano più difficilmente coinvolte in casi di violazione dei Diritti Umani. Nel complesso si nota che nel tempo l'adozione di iniziative di CSR ha contribuito a rendere le multinazionali più consapevoli dell'importanza di ridurre gli abusi direttamente collegati a sé, dal momento che tali abusi rappresentano un rischio maggiore di incorrere in pubblici scandali, il che giustifica lo sforzo di ridurli. Ciò nonostante le imprese possono essere meno propense alla riduzione generale degli abusi e quindi potrebbero strategicamente decidere di esternalizzarli, in linea con il coefficiente positivo di CSR_EXPERIENCE.²²

²² Vedere appendice.

2.3 Diritti umani nei cluster dei PVS

Dal punto di vista globale espresso nel precedente paragrafo, gli studiosi si sono concentrati successivamente sull'impatto della CSR nei cluster dei PVS. Se infatti le multinazionali si trovano a fronteggiare diversi obblighi e rischi ed a elaborare escamotage per aggirare la CSR formale, altrettanti se non più fattori influenzano lo sviluppo etico e sociale dei cluster proprio in quei paesi ove la legislazione risulta più debole e a cui sono maggiormente indirizzate le norme descritte dall'ILO nella Tripartite Declaration. Le imprese che operano nei cluster devono ormai conformarsi a un nuovo set di standard internazionali a livello sociale ed ambientale, spesso richiesti dai grandi compratori internazionali; devono cioè prestare un'attenzione sempre maggiore alle ripercussioni sociali ed ambientali delle loro operazioni aziendali. In un tale contesto le imprese hanno dovuto spesso adottare forme di CSR, specialmente in quei settori ove i leader di mercato mostrano di avere un reale interesse verso la condotta etica dei propri fornitori. Ciò nonostante, l'adozione di politiche di CSR non modifica necessariamente la condotta delle aziende che operano in distretti industriali nei PVS, spesso infatti è una misura più simbolica che sostanziale.

Ragionare in termini di Diritti Umani piuttosto che di CSR può rivelarsi un approccio più corretto, tenendo però in conto che presenta numerose problematiche, a partire dalla visione universale o relativa (relativismo culturale) di tali diritti. Inoltre può accadere che il rafforzamento di determinati diritti avvenga a spese di altri, costituendo un trade-off difficile da valutare. Attualmente non esiste un documento ufficiale a definire una gerarchia dei diritti, e le Nazioni Unite concordano nel non volerne definirne una da momento che non sarebbe coerente col concetto stesso di diritti inalienabile definire alcuni diritti umani come superiori ad altri. Si può tuttavia distinguere tra diritti non derogabili (divieto di tortura, schiavitù, lavoro forzato, etc.) e derogabili (tutti i restanti diritti umani, che nel caso dei distretti industriale possono coprirne una varia gamma dalla discriminazione alla contaminazione ambientale), ciò nonostante la tematica rimane controversa.

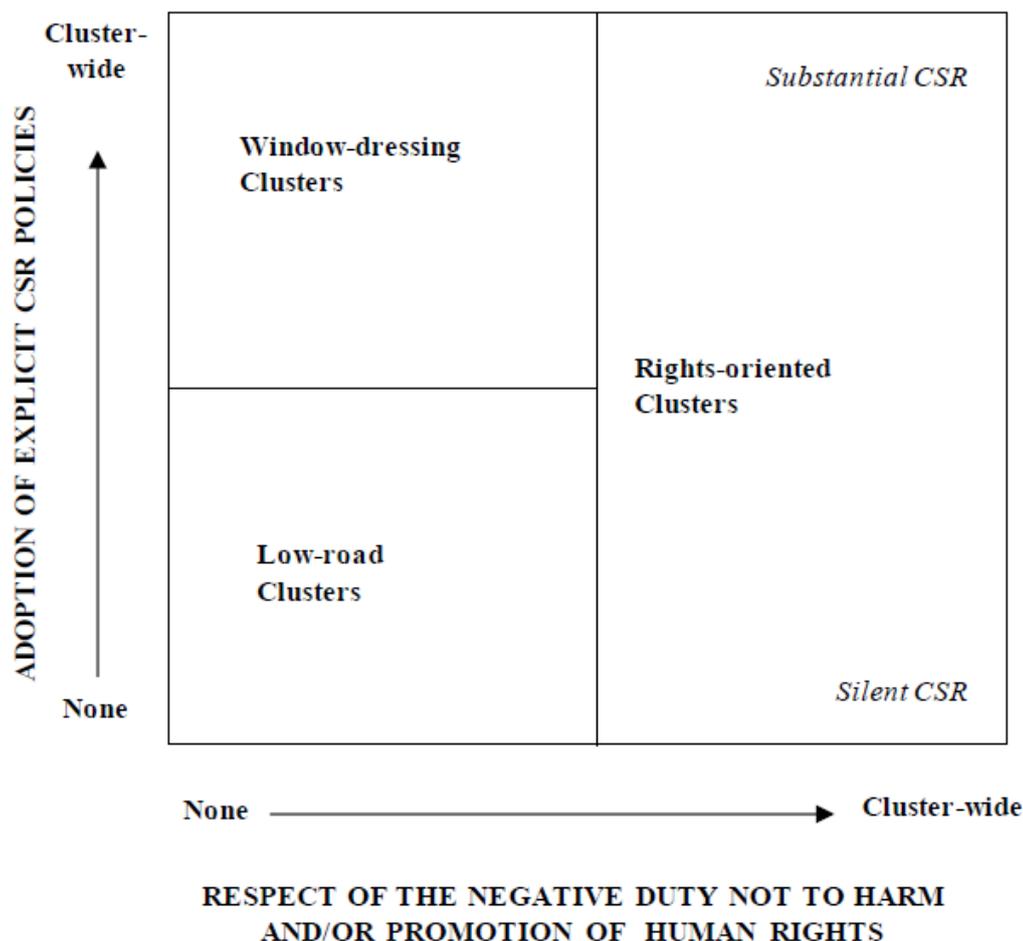
Inoltre, adottando un'ottica orientata ai Diritti Umani piuttosto che alla CSR non risulterebbe possibile considerare l'eventualità che l'impresa decida di scegliere a quale problematica porre maggiore attenzione; secondo questo nuovo approccio infatti le multinazionali sono chiamate a garantire il rispetto di un determinato set di principi riconosciuti globalmente nella Dichiarazione Universale dei Diritti Umani e nei successivi trattati. Questo metodo di giudizio non lascia spazio alle scelte discrezionali delle imprese ed il loro privilegiare alcuni diritti a scapito di che altri.

Il dilemma su quale approccio sia il più efficace da utilizzare risulta ancora più rilevante in un contesto di crescente globalizzazione ove i PVS sono spesso caratterizzati da un debole

framework legale e altrettanto deboli standard lavorativi.

Dopo queste analisi, i ricercatori propongono una nuova classificazione per i cluster in base alle politiche di CSR adottate ed al loro rispetto effettivo dei diritti umani.

2.4 Le varie tipologie di cluster



Fonte: Giuliani (2014, 12)

Il primo tipo di cluster che è possibile delineare è il “Low-road cluster”. Questo cluster è caratterizzato sia da un basso livello di CSR che da un basso livello di rispetto dei Diritti Umani. Una tale caratterizzazione è dovuta a vari fattori: innanzitutto dall’analisi dei vari distretti industriali che operano nei PVS è emerso che alle piccole aziende mancano le competenze per gestire i rischi legati ai possibili abusi che potrebbero commettere. Inoltre, in questo tipo di cluster può succedere che l’azione collettiva degli imprenditori sia volta al bloccare l’applicazione di nuove norme ambientali, le quali possono rappresentare un aumento dei costi per le imprese. In questi casi si parla di lobbying contro l’introduzione di strategie orientate al rispetto dei diritti sociali ed ambientali spesso con la complicità del

governo, difatti la persistenza di tale fenomeno è spesso frutto di un patto con i governanti locali, i quali si impegnano tacitamente a chiudere un occhio sulle tasse e sulle norme sociali ed ambientali in cambio di voti.

Un'altra spiegazione può essere il cosiddetto "relativismo culturale", secondo questo concetto ciò che viene universalmente riconosciuto come un diritto potrebbe essere difficilmente accettato dalla comunità in cui l'impresa opera. È il caso delle condizioni lavorative femminili nel cluster di abbigliamento sportivo e accessori calcistici di Sialkot (Pakistan) ove le donne possono lavorare solo da casa, essendogli proibito recarsi in fabbrica. Secondo la cultura della comunità difatti alle donne non dovrebbe essere permesso uscire di casa, tantomeno per recarsi presso una fabbrica. Una tale discriminazione è chiaramente contraria ai principi universali di diritto, ma è tuttavia radicata nella mentalità locale.

In altri casi i lavoratori sono costretti a sopportare pesanti condizioni lavorative (straordinari obbligatorie, assenza di misure di sicurezza, etc.) ma ciò gli risulta accettabile se non addirittura auspicabile, dal momento che alcuni lavoratori hanno necessità di inviare denaro presso il loro Paese natio. Questo insieme di condizioni incentivano le piccole e medie imprese ad ignorare gli standard lavorativi, tanto che gli abusi divento quasi legittimati da parte della comunità e le imprese si sentono nel commetterli.

Nei casi di cluster orientati all'esportazione ove i grandi buyers e leader di mercato richiedono standard maggiormente elevati ai propri fornitori, le aziende necessitano di "evolversi" dalla semplice tipologia del low-road cluster. In queste situazioni l'impresa adotta differenti tipologie di CSR per raggiungere quella legittimità che la renda idonea ad entrare nei mercati internazionali. Nel caso del distretto industriale calcistico di Jalandhar (India) la pressione da parte dei grandi buyer internazionali è risultata nell'applicazione di codici mirati all'eliminazione del lavoro minorile, ma l'impresa ha comunque continuato a commettere altri tipo di abusi lavorativi; una tale strategia è dovuta al fatto che i buyers ripongono attenzioni diverse a seconda della problematica, ed alcune risultano così più importanti mentre altre più "sacrificabili". Le imprese di questo tipo tendono ad investire per eradicare pratiche che presentano il più alto impatto sociale (come il lavoro minorile) mantenendo però altri tipi di abusi (come la discriminazione). I fornitori locali intercettano le "deviazioni" nel giudizio dei compratori ed organizzano la loro produzione in base alla differente enfasi che viene posta su ciascun diritto. Questa tipologia di distretto industriale viene definito "window-dressing cluster".

I produttori potrebbero poi opporsi al cambiamento sostanziale delle loro normali pratiche manageriali a causa dei costi che ciò comporterebbe. Per i piccoli produttori indiani infatti investire in pratiche orientate al rispetto dei diritti umani imposte dai compratori occidentali

risulta proibitivo, dal momento che la maggior parte dei subappaltatori lavorano con flussi di lavoro incostanti, ciò rende l'assunzione di un numero fisso di lavoratori decisamente problematico e il fornire su larga scala benefici sociali praticamente impossibile. Accade poi spesso che i compratori facciano pressioni sui loro fornitori sia per il rispetto dei diritti umani che per mantenere i costi bassi, rendendo di fatto impossibile rispettare entrambe le condizioni.

Dopo questa iniziale classificazione, bisogna ricordare che alcuni cluster sono riusciti a diventare efficacemente right-oriented. I cluster di jeans di Toritama (Pernambuco), Brasile e Korea del Sud ad esempio erano una volta famosi per essere dei paradisi dell'inquinamento, ma sono riusciti nel tempo a riscattarsi. Tale nomea era dovuta principalmente alle polveri sottili emanate durante la produzione di jeans nelle lavanderie, causa di numerosi problemi respiratori per i residenti dell'area di produzione dei cluster. Inoltre, le condizioni di lavoro non erano ne' sicure ne' salutari per i dipendenti. In questi casi l'intervento governativo era stato piuttosto debole, non riuscendo a far rispettare gli standard lavorativi, le tasse e la legislazione ambientale.

In tutti e tre questi casi però i cluster sono stati in grado di intraprendere un percorso che li ha portati a delineare una traiettoria di sviluppo orientata al rispetto dei Diritti Umani.

2.5 I fattori che influenzano la caratterizzazione del cluster

Dopo la definizione delle tre categorie di cluster viene ora da domandarsi quali fattori contribuiscano a rendere un cluster "low-road", "window-dressing" o "right-oriented". Certamente uno dei primi driver perché un cluster risulti right-oriented è la presenza di un governo forte, che si potrebbe definire tale in base alla sua capacità di far rispettare i contratti e di regolare il mercato, garantendo un sistema giuridico efficiente, trasparente ed imparziale. Un simile background è cruciale al fine di regolare l'operato delle imprese ed è un importante deterrente per l'abuso di potere da parte delle stesse. Ciò nonostante il ruolo dello stato potrebbe non essere sufficiente in alcuni contesti ove non tutte le imprese rispondono alla pressione governativa nella stessa maniera. Il rispetto delle leggi, ad esempio, può risultare più problematico ove il tessuto industriale risulti popolato da piccoli ed informali attività imprenditoriali; in tali casi gli approcci basati su multe e sanzioni risultano spesso inefficaci in quanto spingono a una riallocazione delle aziende nelle zone più rurali (e meno controllate) piuttosto che stimolare l'approccio basato sulla CSR.

Anche la società civile gioca un ruolo fondamentale nel definire il comportamento delle multinazionali ed è solitamente caratterizzata da associazioni non governative locali, gruppi di attivisti e comunità vicine alle operazioni aziendali. La letteratura economica riconosce alla comunità la capacità di influenzare il comportamento delle compagnie quantomeno per il fatto di accrescere l'attivismo e la pressione esercitata su di esse, così da attirare l'attenzione dei media e forzando dunque l'impresa ad accettare la responsabilità collegata alle violazioni dei diritti umani perpetrate durante le operazioni aziendali.²³

Nel caso del cluster di Toritama sopra citato, lo sforzo della comunità è stato cruciale per attirare l'attenzione sulla contaminazione causata dalle imprese e sulla necessità che sia il governo che il settore industriale trovassero una soluzione ecosostenibile. Anche i movimenti dei lavoratori hanno spesso portato all'attuazione di codici di condotta coerenti con la CSR, attirando il supporto internazionale di media ed associazioni. Per quanto riguarda invece le associazioni non governative, alcune recenti ricerche hanno evidenziato il contributo negativo di tali organi nel dibattito azienda-comunità, generando gravi conflitti tra i residenti e le imprese. Le NGOs possono rivestire un ruolo importante nell'aumentare la consapevolezza delle imprese, ma nella risoluzione delle battaglie in favore dei Diritti Umani possono risultare inefficaci.

Negli ultimi anni molti cluster si sono legati tramite contratti pluriennali con grandi compratori internazionali leader del mercato che, essendo sottoposti a scrupolosi controlli da parte dei propri stakeholder, prestano grande attenzione al rispetto dei Diritti Umani, soprattutto se i loro fornitori si trovano in stati con ove il sistema giudiziario è piuttosto debole. Ciò nonostante non vi è unanime consenso sul fatto che l'impatto di tale pressione orienti i cluster ad essere maggiormente rights-oriented o se più superficialmente possa stimolare unicamente una politica di tipo "window-dressing". Molti studiosi hanno espresso scetticismo sulla capacità che delle politiche di CSR imposte dall'esterno possano effettivamente migliorare le pratiche locali nella loro sostanza, infatti una risposta da parte delle aziende a questo tipo di pressione potrebbe essere quella di falsificare i rapporti riguardanti la responsabilità d'impresa e costringere i lavoratori a rispondere in maniera prestabilita alle domande degli ispettori. Non è poi da trascurare la preoccupazione che gli standard occidentali di CSR possano essere inefficaci nel produrre significativi cambiamenti nel tessuto industriale dei PVS (a causa di problemi quale il relativismo culturale).

Dall'altra parte, i sostenitori della CSR hanno spesso argomentato che l'adozione di pratiche di CSR potrebbe stimolare un effettivo approccio orientato al rispetto dei Diritti Umani da

²³ Elisa Giuliani, 2014, "Human Rights and Corporate Social Responsibility in Developing Countries' Industrial Clusters" (pag. 21)

parte delle imprese nel lungo termine, aumentando la consapevolezza del settore riguardo la necessità di soddisfare determinati standard precedentemente ignorati. In una recente ricerca di Egels-Zanden (2014) è stato dimostrato che l'introduzione di codici di condotta da parte di una multinazionale operante nel settore dei giocattoli con fornitori cinesi ha effettivamente prodotto un miglioramento nelle condizioni di alcuni lavoratori, anche se il processo ha impiegato diversi anni a compiersi. Ancora più interessante, questo studio dimostra che il miglioramento è stato dovuto sia a frequenti controlli sia alla pressione da parte della multinazionale e gli organismi statali, perché rafforzassero la propria posizione governativa. Potrebbe sembrare che le pressioni esterne per l'azione di politiche di CSR comportino un rischio di attuazione soltanto formale, ma potrebbero anche rappresentare il seme di un processo di apprendimento che spingerà le imprese ad essere maggiormente attente al rispetto dei Diritti Umani. Risposte indirizzate a comportamenti "window-dressing" tendono a manifestarsi maggiormente qualora le iniziative di CSR non siano accompagnate da seri controlli e un supporto coerente.

CAPITOLO TERZO

CASO DI STUDIO: NIKE DAL 1996 AL 2015 TRA SCANDALI E CSR

L'impresa Nike, leader mondiale del settore di abbigliamento e calzature sportive, rappresenta un ottimo esempio (nonché caso da manuale) di compagnia che, in seguito ad un grosso scandalo, ha adottato politiche di CSR con ottimi risultati. L'azienda venne fondata nel 1964 da Bill Bowerman e Phil Knight con il nome di "Blue Ribbon Sports". La sua sede principale è in Oregon, U.S.A. ed opera su scala globale. La missione aziendale è portare innovazione ed ispirazione ad ogni atleta nel mondo (considerando tutti coloro che posseggono un corpo come atleti).

Lo scandalo *sweatshop* (che rappresentò il campanello di allarme per l'impresa) venne alla luce nel 1996, quando alcuni lavoratori rimasero mutilati durante lo svolgimento delle loro operazioni di routine in uno stabilimento Nike (e Adidas) oltreoceano e successivamente vennero addirittura licenziati per aver protestato riguardo all'accaduto. Gli U.S.A. funsero come cassa di risonanza per questo incidente, ove le vittime furono invitate a raccontare la propria storia senza essere censurate, e per la prima volta l'opinione pubblica occidentale si rese conto che i diritti dei lavoratori non venivano sempre rispettati dalle multinazionali con stabilimenti nel terzo mondo. I no-global e le associazioni non governative si attivarono prontamente protestando contro lo sfruttamento dei lavoratori da parte delle multinazionali, Nike in testa. Nel 1998 si aggiunse allo scandalo *sweatshop* un caso di corruzione, Nike aveva infatti regalato ai corrispondenti della Cbs un capo d'abbigliamento del noto marchio mentre questi "coprivano" la situazione (già denunciata da altre emittenti televisive) degli stabilimenti dell'impresa nei PVS. Dal 1999 Nike ha cominciato a prendere atto della propria cattiva condotta ed a prendere i necessari provvedimenti, culminanti nel 2005 con l'annuncio di una nuova politica di trasparenza e responsabilità sociale²⁴.

Nel dettaglio, gli stabilimenti incriminati si trovavano in Cina, Thailandia, Indonesia, Corea del Sud e Vietnam, dove il salario giornaliero di ragazzini di dodici anni era di circa 50 centesimi per lavoratore (12 ore di lavoro con straordinari obbligatori). Le condizioni di

²⁴ <http://www.filcams.cgil.it/mondo-la-nike-confessa-si-sfruttiamo-i-lavoratori-2/>

lavoro riscontrate erano incredibilmente pericolose ed i dipendenti, spesso bambini, venivano esposti agli effluvi di colle, solventi e vernici della produzione. Lo scandalo ha provocato una significativa perdita d'immagine per l'impresa e le conseguenze sono state numerose, ad esempio fondi d'investimento etici come la Banca Etica hanno deciso di escludere la compagnia dal loro portafoglio di investimenti poiché non era possibile verificare tramite indagini indipendenti il rispetto dei Diritti Umani nelle fabbriche²⁵. Come mossa difensiva, l'impresa ha commissionato a un auditor indipendente di esaminare gli stabilimenti messicani della compagnia nel febbraio del 2001, rendendo poi consultabile tale rapporto sul proprio sito come operazione di trasparenza aziendale.

Passando dall'iniziale ottica difensiva dovuta allo scandalo ad un'ottica proattiva, Nike ha successivamente deciso di aderire ai principi CERES (un'associazione no-profit il cui scopo viene definito quale *“to mobilize investor and business leadership to build a thriving, sustainable global economy”*²⁶) ed ha cominciato ad investire sempre più capitale nel monitoraggio delle condizioni lavorative dei suoi stabilimenti nel Terzo Mondo. I dieci più importanti principi CERES sono: la protezione della biosfera, l'uso sostenibile di risorse naturali, la riduzione degli sprechi, la conservazione dell'energia, la riduzione dei rischi, la sicurezza dei prodotti e dei servizi, la ristorazione dell'ambiente, l'informazione al pubblico, l'impegno da parte del management, i controlli ed i report. Per quanto riguarda la “sicurezza di prodotti e servizi” alla Nike è stato richiesto di assicurare che non solo i prodotti siano sicuri per i consumatori finali, ma anche per coloro che li producono, da ciò gli sforzi della compagnia per eliminare il PVC ed altre sostanze tossiche dai loro indumenti e calzature. Per quanto concerne invece l'obbligo di informare il pubblico, secondo i principi CERES all'impresa è richiesto fornire un report di tutti gli aspetti delle operazioni aziendali che potrebbero costituire una minaccia all'ambiente, alla salute o alla sicurezza della comunità tempestivamente.

A tal fine Nike ha pubblicato i report degli auditor sulle condizioni delle fabbriche e ritirato dal mercato i prodotti che potrebbero costituire un rischio per la salute. Nel 2005 è stata la prima multinazionale a pubblicare una lista completa degli stabilimenti produttivi da cui si riforniva, oltre a formulare un primo report di CSR .

L'impegno da parte della compagnia ed i risultati ottenuti sono stati riconosciuti e premiati da numerosi gruppi. Ad esempio, la rivista americana “Fortune” ha inserito Nike al primo posto nella sua classifica annuale delle compagnie più ammirate d'America, mentre la “Far Eastern Economic Review” l'ha inserita nella top ten delle migliori compagnie multinazionali in Asia

²⁵ <http://www.filcams.cgil.it/mondo-la-nike-confessa-si-sfruttiamo-i-lavoratori-2/>

²⁶ <https://www.eip-water.eu/ceres>

per *corporate leadership* e *issue-specific leadership*. Tra le altre cose, Nike è stata inserita come una delle 226 compagnie a cui sono stati riconosciuti gli sforzi per la sostenibilità nel “Down Jones Sustainability Index”. Al di là dei principi CERES, Nike si è recentemente impegnata nel migliorare la sua efficienza energetica certificando tutti i suoi nuovi edifici in Oregon con la certificazione “Earth Advantage” ed è stata così capace di risparmiare più di due milioni di kilowatt-ora, risultati in centomila dollari di risparmio per la compagnia. Nel futuro, Nike prevede di continuare ad impegnarsi per ridurre il PVC presente nei suoi prodotti e le emissioni delle sue fabbriche in tutto il mondo, adottando in ogni impianto un sistema manageriale di tipo ecosostenibile. Ha inoltre lanciato il programma “Reuse a shoe” grazie al quale sono state riciclate 13 milioni di scarpe ad oggi. Certamente la più grande sfida per questa azienda rimane comunque il controllo delle condizioni lavorative negli stabilimenti oltreoceano ove operano i fornitori. Dal momento che in passato l’impresa è stata condannata dall’opinione pubblica per aver tollerato pratiche inaccettabili in tali stabilimenti, il suo più grande obiettivo è oggi quello di eliminare questi abusi.

A questo proposito è possibile prendere visione nel sito della compagnia del loro “Codice Etico” (<http://investors.nikeinc.com/investors/corporate-governance/?toggle=ethics>). Come si può leggere da questo documento, l’impresa si impegna a rendere l’ambiente di lavoro privo di qualsiasi forma di discriminazione e vessazione, includendo a tal fine codici e norme che vietino tali pratiche e provvedendo affinché i lavoratori abbiano a loro disposizione un efficiente sistema di reclamo. Ai lavoratori viene inoltre ricordato di trattare i colleghi in maniera adulta e professionale, in rispetto alle differenti specializzazioni lavorative che caratterizzano la forza lavoro di ciascun stabilimento. Tutti gli impiegati vengono considerati responsabili di creare e mantenere un ambiente di lavoro privo di abusi. Inoltre Nike si impegna ad assicurarsi che l’ambiente di lavoro sia sano e sicuro e di condurre una politica ecosostenibile, in linea con la sua responsabilità ambientale. Gli standard minimi dell’azienda sono di essere in regola con tutte le leggi ed i codici riguardanti l’ambiente, la salute e la sicurezza. Nike si impegna poi a minimizzare il proprio impatto ambientale grazie a metodi socialmente responsabili e scientificamente provati.

Viene successivamente richiamata l’attenzione sugli agenti, consulenti, distributori, rappresentanti, avvocati, fornitori, etc. ai quali è richiesto di osservare gli stessi standard rispettati dall’impresa in qualità di dipendenti che conducono affari con o per Nike e ne sono quindi rappresentati da un punto di vista reputazionale. Viene inoltre proibito a tutti gli impiegati di compiere, anche indirettamente attraverso terzi, azioni proibite dalla policy aziendale. Prima di assumere un significativo partner aziendale, l’impresa si impegna a considerarne adeguatamente l’integrità ed informarli circa le loro aspettative etiche. Per tutte

le altre pratiche di responsabilità sociale l'impresa è orientata a rispettare non solamente le norme di legge, ma anche ciò che ci si aspetta da un leader di mercato.

Nike si aspetta che i propri partner facciano lo stesso, e lo esplicita attraverso il codice di condotta che è rivolto ai suppliers dei prodotti Nike. Questo codice richiama le pratiche aziendali dei partner a rispettare i diritti di lavoro di tutti gli impiegati, di minimizzare il proprio impatto ambientale, di garantire un ambiente di lavoro sano e sicuro e di promuovere la salute ed il benessere di tutti i lavoratori.

Gli impegni dell'azienda sono riassunti anche nel "Sustainable Business Report", anch'esso si può trovare nel loro sito. In tale documento Nike esplicita il proprio impegno nella riduzione delle emissioni di CO2 per sostenere il "global carbon budget" (cioè il livello massimo di emissioni globali che non causerebbe un aumento della temperatura al di sopra dei 2 °C) adottato nel 2015 da 195 paesi durante la COP21.

La compagnia ha inoltre esplicitato vari obiettivi da raggiungere entro il 2020:

- **PRODOTTI:** consegnare prodotti che abbiano ottime performance ma allo stesso tempo un impatto ambientale minimo attraverso un nuovo metodo di valutazione dei prodotti che includa la performance ambientale.
- **MATERIALI:** aumentare l'uso di materiali ecosostenibili nel settore calzaturiero e di abbigliamento tramite l'uso di cotone 100% ecosostenibile (*licensed to the Better Cotton Standard System for recycled cotton*) per la fine dell'anno 2020.
- **CARBONE ED ENERGIA:** raggiungere il consumo di energia al 100% rinnovabile in tutti gli stabilimenti di proprietà dell'azienda o in cui l'azienda opera entro il FY 2025 attraverso una riduzione dell'energia in generale e della CO2 del 25% per unità nelle operazioni chiave e del 35% per chilo di CO2 nelle operazioni di tintura e rifinitura dei prodotti.
- **SPRECHI:** sostituire lo stoccaggio dei rifiuti del settore calzaturiero nelle discariche con l'uso di un inceneritore, continuando a diminuire gli sprechi in maniera generale attraverso una riduzione del 5% nelle operazioni core.
- **ACQUA:** innovare ed adottare nuovi approcci per ridurre il consumo d'acqua nella catena produttiva con una riduzione del 20% nel consumo d'acqua nelle tinture per unità di prodotto.
- **CHIMICA:** adottare il programma "Zero Discharge of Hazardous Chemicals (ZDHC)". Questo programma si ripropone di guidare le industrie che operano nei settori di pelletteria, calzaturiero e tessile nell'azzerare l'azzardo chimico, ovvero quel tipo di sostanze che rappresentano un pericolo per gli esseri umani, gli animali e

l'ambiente e che sono presenti in qualsiasi fase della vita del prodotto, dalla produzione allo smaltimento.²⁷

La compagnia dichiara inoltre di credere fermamente che la trasparenza sia essenziale al fine di migliorare le pratiche lavorative in tutta l'industria. A prova di ciò, Nike è stata la prima compagnia a pubblicare (più di dieci anni fa) una lista accessibile a chiunque dei propri fornitori in tutto il mondo. Tale trasparenza rappresenterebbe un vantaggio per tutti gli stakeholder, infatti la mappa dei fornitori identifica l'impronta globale dell'impresa e rappresenta una presa di responsabilità in riferimento alle risorse scelte. La compagnia misura le performance dei fornitori attraverso un indice SMSI (Sustainable Manufacturing Sourcing Index) che considera gli standard lavorativi ed ambientali di uguale importanza rispetto a quelli tradizionali di qualità, costo e distribuzione e secondo tale indice le performance migliori vengono indicate come appartenenti alla fascia bronzea. Dall'introduzione dell'indice nel 2012 si è visto un chiaro miglioramento delle performance dei fornitori. Anche dal punto di vista di rispetto del lavoro l'azienda si è posta una serie di obiettivi da raggiungere entro il 2020:

- **PRODUZIONE:** rifornirsi unicamente da fabbriche che rispettino totalmente i criteri di sostenibilità fissati dall'azienda attraverso un miglioramento degli stabilimenti secondo l'indice SMI così che tutte raggiungano lo stato "bronzo". Inoltre l'impresa si impegna a migliorare la cultura aziendale riguardo la salute e la sicurezza ed eliminare gli straordinari eccessivi.
- **LAVORO:** assicurarsi che ai lavoratori vengano riconosciuti benefici e bonus a seguito dei miglioramenti di produttività della fabbrica e stabilire una partnership che supporti i bisogni dei lavoratori sia dentro che fuori dalle fabbriche.

Il rapporto dell'impresa si conclude con una sezione dedicata ad illustrare e commentare l'attività di audit svolto negli stabilimenti propri e dei fornitori, spiegando dettagliatamente gli enti che si occupano dei controlli ed i criteri secondo i quali vengono classificati gli stabilimenti a seguito dei dati ottenuti durante i monitoraggi. I risultati in generale continuano a migliorare di anno in anno dal momento che, basandosi sull'index SMSI, l'impresa sceglie più accuratamente i propri fornitori. Nel FY 2015 sono state condotte 654 operazioni di audit che hanno rilevato un calo negli abusi rispetto agli anni precedenti, gli abusi persistenti continuano a seguire un pattern familiare comprendendo soprattutto bassi salari o

²⁷ <http://www.greenpeace.org/eastasia/campaigns/toxics/science/hazardous-chemicals/> e <http://www.roadmaptozero.com/>

sovraccarico di lavoro. In dettaglio, i tipi di abusi rilevati durante gli audit sono riportati nella seguente tabella:

Tipi di violazioni rilevate negli stabilimenti che non seguono il codice di condotta:

TIPO DI VIOLAZIONE	Fiscal year 2014	Fiscal year 2015
Lavoro minorile	<1%	<1%
Libertà di associazione e contrattazione collettiva	0%	<1%
Vessazioni	2%	2%
Discriminazione nell'assunzione dei lavoratori	2%	1%
Straordinari obbligatori	53%	56%
Salari	35%	27%
Altri	9%	12%

Fonte: Nike's sustainable business report FY 2014-2015 (pag. 63)

Dal momento che per il 56% gli abusi riguardano la sezione “Ore”, gli straordinari eccessivi sembrano essere il maggiore problema. Nike, a questo riguardo, si è impegnata a preferire i fornitori che hanno eliminato gli straordinari obbligatori. Nel 2015, nel 96% degli stabilimenti non vi sono state situazioni di straordinari obbligatori e/o eccessivi, come viene comunicato nel Codice di Condotta. Nike e varie organizzazioni indipendenti (FLA, ILO, etc.) conducono audit per verificare il rispetto degli standard internazionali da parte dei fornitori dell'impresa. Gli auditor di Nike controllano che i fornitori si attengano al codice di condotta aziendale, mentre gli auditor indipendenti conducono i controlli in base ai criteri del settore industriale e/o della propria organizzazione. Nei FY14 e 15 sono stati condotti più di 1.300 audit, per il 96% da Nike e per il 4% da auditor indipendenti (il dettaglio nella tabella).

Audit condotti negli stabilimenti Nike

	Fiscal year 2014	Fiscal year 2015
Nike, Inc.	654	615
FLA (Fair Labor Association)	0	14
Better Work	31	25
TOTALE	685	654

Fonte: Nike's sustainable business report FY 2014-2015 (pg. 63)

Gli obiettivi per il futuro sono orientati all'aumento dei benefits per i lavoratori, miglioramento del sistema di salute e sicurezza e miglioramenti della sostenibilità riguardo la performance aziendale introducendo criteri di giudizio per le performance dei prodotti che inglobino l'impatto ambientale. Il numero di fornitori che si posizionavano nella zona bronzo secondo l'indice SMSI è andato generalmente aumentando negli anni: nel 2011 erano il 50%, nel 2012 il 70%, nel 2013 il 68%, nel 2014 il 75%, nel 2015 l'86%, tale trend positivo può certamente considerarsi prova dell'impegno dell'azienda nel portare a termine i propri obiettivi riguardo la CSR.

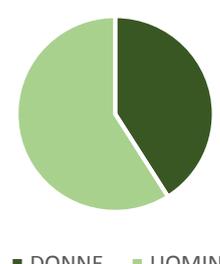
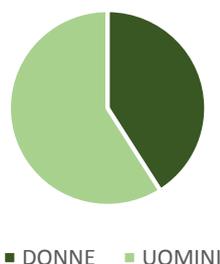
Per garantire la sicurezza dell'ambiente lavorativo, Nike ha deciso di allineare i suoi sforzi a quelli globali per sviluppare degli standard comuni, degli strumenti per rendere più semplici le misurazioni e più immediato l'accesso ad esperti in Nike.

Si è impegnata poi ad adottare negli stabilimenti dei fornitori un approccio di "Lean Manufacturing" ovvero una produzione "snella" che mira a minimizzare gli sprechi fino ad annullarli e che è un requisito essenziale perché l'azienda venga inserita nella zona "bronzo" dell'indice SMSI. Per garantire una produzione equa, l'azienda continua la ricerca di nuovi modelli di produzione che possano migliorare l'approccio ai lavoratori, le loro abilità e le loro condizioni di vita. I modelli di produzione pilota vengono solitamente testati nelle fabbriche cinesi ed indonesiane e vengono man mano documentati i miglioramenti che i vari programmi apportano alla routine lavorativa. Ha poi promosso altre iniziative focalizzate sulla comunicazione e sulla promozione di relazioni tra manager e lavoratori. Oltre a tutto ciò, Nike si sta allineando con gli approcci di audit di FLA così da poter in futuro condividere i dati di performance aziendale con altre compagnie, in modo da creare un percorso per l'identificazione e la cura a problemi sistematici nella loro industria.

Dal punto di vista della discriminazione, Nike è alla continua ricerca di allargare la sua base di consumatori, conseguentemente la sua forza lavoro cerca di riflettere la diversità dei consumatori serviti dall'azienda e le comunità in cui vive e lavora. Negli ultimi anni Nike ha

accorpato la divisione “Diversity and Inclusion team” al reparto Risorse Umane, riuscendo ad amplificare gli effetti dell’integrazione e dell’inclusione delle diversità nella loro “talent strategy”.²⁸Nel 2014-2015 la percentuale di impiegati Nike non bianchi negli stati uniti è cresciuta al di sopra del 50%, così come la diversità di etnia è cresciuta anche nel management del 5% tra il 2012 ed il 2015. In tale periodo l’azienda ha anche favorito l’assunzione di dirigenti donna, assumendone più di 800.

	DIPENDENTI	DIRIGENTI
DONNE	48%	41%
UOMINI	52%	59%



Fonte: Nike’s sustainable business report FY 2014-2015 (pg. 69)

Oltre a ciò, l’azienda si impegna anche sul fronte della salute e del benessere, da momento che il brand è connesso allo sport ed al fitness, l’impresa incoraggia caldamente i suoi dipendenti ad avere uno stile di vita sano ed attivo, per favorire il miglior ambiente lavorativo possibile. Ad esempio, gli impiegati di Portland piuttosto che di Amsterdam o Shangai riconoscono il migliore impatto sia fisico che ambientale del recarsi sul posto di lavoro usando una bici piuttosto che una macchina, dunque il gruppo aziendale “Global Environmental Health & Safety” ha cominciato a lanciare una serie di iniziative volte ad aumentare la sicurezza della bici, cominciando dall’incoraggiare i propri dipendenti ad usare i giubbini ad alta visibilità prodotti dall’azienda stessa.

Nell’analisi di questo caso di studio sono emerse molte delle evidenze riportate nel lavoro di Fiaschi et al., certamente il trend di adozione di politiche di CSR è stato fortemente positivo

²⁸ Nike’s sustainable business report FY 2014-2015, pagina 68

negli ultimi anni ed è stato adottato a seguito dell'esposizione mediatica di violazioni dei Diritti Umani da parte dell'impresa, cosa che secondo i ricercatori spiega il paradosso del coefficiente positivo di CSR in relazione alla variabile dipendente ABUSE. Sebbene sia difficile analizzare se anche per Nike vi sia stato uno "switch" nel trend tra abusi diretti/indiretti, si può affermare l'evidenza positiva dell'effetto di apprendimento, che ha permesso a Nike di evolversi da una strategia strettamente difensiva a seguito degli scandali (che si potrebbe definire sostanzialmente di facciata) ad un'effettiva inclusione della CSR nel core business dell'impresa, grazie ad una visione orientata alla creazione di un vantaggio competitivo e non ad un semplice costo dovuto.

CONCLUSIONI

L'obiettivo del lavoro è stato quello di analizzare il percorso che ha portato alla nascita del concetto di Corporate Social Responsibility e come l'approccio delle multinazionali ad operare nei paesi in via di sviluppo sia cambiato grazie all'introduzione di strategie di CSR. Inizialmente è stato definito il concetto di impresa multinazionale (soprattutto con riguardo alla casa madre) sia storicamente che con riferimento alle moderne compagnie e delle loro caratteristiche, definendo anche il concetto di IDE, ovvero schematizzazione delle operazioni che rendono tale una multinazionale. Con riferimento alla contemporaneità sono stati commentati i flussi di investimenti da parte dai più importanti paesi dell'anno 2016 confrontandoli ad anni appena precedenti per analizzarne il trend. I flussi sono stati inizialmente spiegati facendo riferimento ai differenziali del costo di vari fattori della produzione che spesso rappresentano la ragione principale degli IDE verticali, responsabili del ricollocamento di parte della catena produttiva in zone ove tale differenziale permetta all'azienda un buon risparmio nella produzione. I paesi in cui tali differenziali sono più forti sono spesso anche quelli in cui il sistema legale è più debole, e dove dunque risulta più facile violare i Diritti Umani, ed i principi definiti da parte dell'International Labour Office (ILO) nella "Tripartite Declaration of principles concerning multinational enterprises and social policy". La facilità con cui le multinazionali hanno violato tali diritti può avere una duplice spiegazione, da una parte la globalizzazione che ha indubbiamente rappresentato un'arma a doppio taglio, dall'altra l'erroneo mindset dei manager nel pensare alla CSR solo come ad un obbligo ed un costo, invece di considerare il vantaggio competitivo che potrebbe rappresentare.

Nella seconda parte sono stati passati in rassegna in particolare due lavori riguardanti l'impatto, empiricamente testato, che la CSR ha avuto sulla violazione dei Diritti Umani da parte delle multinazionali. Grazie agli articoli dei ricercatori dell'Università di Pisa ("Human Rights and Corporate Social Responsibility in Developing Countries' Industrial Clusters", "To abuse or not to abuse. This is the question. On whether social corporate responsibility influences human rights abuses of large multinational corporations (1990-2006)"), è emerso che questo effetto non risulta affatto univoco. A causa di un problema di endogeneità nell'equazione di regressione, potrebbe sembrare che l'adozione di politiche di CSR stimoli l'abuso da parte della multinazionale, ma ad una lettura più approfondita si evince che spesso le multinazionali si trovano costrette ad implementare strategie di CSR a seguito di scandali che minano la loro reputazione e la loro leadership di mercato. Oltre a ciò, emerge un

problema di “esternalizzazione” delle violazioni, dal momento che secondo i dati analizzati dai ricercatori risulta che gran parte degli abusi commessi dalle multinazionali negli ultimi anni hanno semplicemente cambiato formalmente il “colpevole”, passando da abusi “diretti” ad abusi “indiretti” per i quali è più difficile accusare l’impresa in sé, indicando che a volte la CSR può spingere l’impresa non ad un maggior rispetto dei Diritti Umani ma ad una maggiore sofisticazione delle violazioni. In generale tuttavia sembra che l’adozione della CSR possa avere un impatto positivo sugli abusi, in gran parte dovuto al fattore apprendimento ed esperienza. Concentrandosi successivamente sulla realtà dei cluster industriali nei PVS, viene proposta una classificazione dei distretti industriali in base all’adozione esplicita di CSR e l’effettivo rispetto dei diritti umani. I cluster vengono divisi in “low-road cluster” per i quali vi è bassa o nessuna applicazione dei principi di CSR e un altrettanto basso o nullo rispetto verso i Diritti Umani, “window-dressing cluster” nei quali si rileva un’applicazione formale di CSR ma scarso rispetto dei diritti umani e “rights-oriented cluster” per i quali l’adozione della CSR ha portato ad un effettivo rispetto dei Diritti Umani. Viene poi descritta una panoramica dei fattori che influenzano la classificazione del cluster, con riferimento al governo, la comunità e le organizzazioni non governative.

Nell’ultima parte del lavoro è stato presentato il caso Nike. Tale impresa era stata coinvolta in uno scandalo *sweatshop* nel 1996 e nei primi anni 2000, ove era emerso lo sfruttamento di lavoratori minorili con straordinari obbligatorie e salari incredibilmente bassi. L’impresa ha in seguito adottato delle strategie di CSR in un’ottica difensiva ma, come si evince dai vari riconoscimenti attribuitigli e dai documenti pubblicati sul suo sito, è riuscita negli anni ad adottare un’ottica più proattiva. Vengono analizzati i documenti forniti dall’azienda ed i fatti di cronaca degli anni passati, giungendo alla conclusione che effettivamente ad oggi Nike rappresenta un’azienda che si possa definire etica e rispettosa dei diritti umani.

Lo studio del percorso di Nike nelle ultime tre decadi evidenzia che l’impegno profuso dall’impresa, le risorse impiegate nell’implementazione di politiche di CSR ed il costante impegno in difesa dei diritti umani confermano le evidenze degli studi empirici e dell’analisi proposta da Michael E. Porter e Mark R. Kramer, secondo le quali tali spese non devono essere considerate quali un costo affondato dell’impresa ma bensì un investimento al fine di guadagnare un importante vantaggio competitivo nel medio-lungo termine.

Appendice

Stime del modello Probit.

	Model I	Model II	Model III	Model IV	Model V
	(Any type)	(<i>Jus cogens</i>)	(<i>Non jus cogens</i>)	(Direct)	(Indirect)
	Coefficient	Coefficient	Coefficient	Coefficient	Coefficient
	Sig.	Sig.	Sig.	Sig.	Sig.
(Intercept)	-1.14E+04 ***	-2.07E+04 ***	-9.89E+03 ***	-1.60E+04 ***	-1.40E+04 ***
CSR	1.93E+03 **	8.98E+02	2.45E+03 ***	1.27E+03 *	3.49E+03 ***
CSR_EXPERIENCE	-4.26E+01 **	-8.28E+00	-4.73E+01 **	-6.87E+01 **	3.19E+01
AGE	1.58E+01 **	2.51E+01 ***	8.26E-01	3.71E+01 ***	-1.74E+01 **
SIZE	5.25E-02 ***	4.59E-02 ***	3.68E-02 ***	4.37E-02 ***	3.30E-02 ***
D_SERVICES	-5.96E+03 ***	-2.05E+03 **	-6.23E+03 ***	-3.84E+03 ***	-3.88E+03 ***
D_ENERGY_EXTRACTIVE	4.34E+03 ***	8.14E+03 ***	3.26E+03 ***	8.60E+03 ***	2.85E+03 **
D_TOYS	-1.17E+04 ***	-3.95E+04 ***	-1.10E+04 ***	-7.83E+03 **	-4.44E+04 ***
D_FOOD	-2.22E+03	-2.16E+03	-3.45E+03 *	1.48E+03	-9.55E+03 ***
D_CHEMICALS	1.23E+04 ***	-5.55E+03 **	1.43E+04 ***	1.66E+04 ***	-9.22E+03 ***
D_PHARMA	2.26E+02	3.95E+03 **	-5.77E+03 ***	4.00E+03 **	-4.47E+04 ***
D_TIME	YES	YES	YES	YES	YES
N. Obs.	2295	2295	2295	2295	2295
Pseudo R ² adjusted (McFadden)	0.1810	0.165	0.173	0.200	0.139
Pseudo R ² (Nagelkerke)	0.301	0.259	0.280	0.314	0.225

Note: *** sign at 1%; ** sign at 5%; * sign at 10%.

Fonte: Fiaschi et al.2011, *To abuse or not to abuse. This is the question. On whether social corporate responsibility influences human rights abuses of large multinational corporations (1990-2006)* (pag 23)

Bibliografia

Paul R. Krugman, Maurice Obstfeld, Marc Melitz, R. Helg, (2015) *Economia internazionale I*

Giorgio Barba Navaretti , Anthony J. Venables, (2006) *Le multinazionali nell'economia mondiale*

Michael E. Porter e Mark R. Kramer, (Dicembre 2006) *Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility* , Harvard Business Review, 76-93

Giulia Pastori, (2013) *Il codice etico come strumento di Corporate Social Responsibility: il caso Permasteelisa Group*

International Labour Office, (2006) *Tripartite declaration of principles concerning multinational enterprises and social policy*

Elisa Giuliani, (2014) *Human Rights and Corporate Social Responsibility in Developing Countries' Industrial Clusters*, LEM Working Paper Series, No. 2011/13, Centre for Innovation, Research and Competence in the Learning Economy (CIRCLE) Lund University, Sweden

Fiaschi et al., (2011) *To abuse or not to abuse. This is the question. On whether social corporate responsibility influences human rights abuses of large multinational corporations (1990-2006)*, LEM Working Paper Series, No. 2011/13

Elisa Giuliani e Chiara Macchi, (2014) Multinational corporations' economic and human rights impacts on developing countries: a review and research agenda, *Cambridge Journal of Economics*, vol. 38, pp. 479-517.

Sitografia

<http://www.filcams.cgil.it/mondo-la-nike-confessa-si-sfruttiamo-i-lavoratori-2/>

<https://hbr.org/2004/12/the-path-to-corporate-responsibility>

<http://www.businessinsider.com/how-nike-solved-its-sweatshop-problem-2013-5?IR=T>

<http://www.triplepundit.com/special/roi-of-sustainability/how-nike-embraced-csr-and-went-from-villain-to-hero/>

<https://www.greenbiz.it/green-management/marketing-e-comunicazione/social-media-web-marketing/10761-reputazione-online-10-aziende-criticcate>

Nike Inc., *Sustainable business report FY 2014-2015*

(<https://about.nike.com/pages/sustainable-innovation>)

Nike Inc., Code of Ethic (<http://investors.nikeinc.com/investors/corporate-governance/?toggle=ethics>)

World Investment Report 2017 (http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017_en.pdf)

<https://www.boundless.com/management/textbooks/boundless-management-textbook/ethics-in-business-13/corporate-social-responsibility-98/types-of-social-responsibility-philanthropy-462-3985/>

<http://www.lastampa.it/2013/08/05/scienza/ambiente/focus/ecco-le-dodici-pi-gravi-sciagure-ambientali-yacwN3iJ9Px0PrXmJaB6NK/pagina.html>

¹ <http://www.filcams.cgil.it/mondo-la-nike-confessa-si-sfruttiamo-i-lavoratori-2/>

<http://www.greenpeace.org/eastasia/campaigns/toxics/science/hazardous-chemicals/> e

<http://www.roadmaptozero.com/>