



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari

Corso di Laurea Magistrale in
Lingue Moderne per la Comunicazione e la Cooperazione Internazionale
Classe LM-38

Tesi di Laurea

*Translating Corporate Social Responsibility
by Jeremy Moon:
CSR as a Multidimensional Concept*

Relatrice
Prof.ssa Maria Teresa Musacchio
Correlatrice
Prof.ssa Barbara Di Bernardo

Laureanda
Irene Parenti
n° matr.1180161 / LMLCC

Anno Accademico 2018 / 2019

Alla mia famiglia

A Giulio

Table of contents

Introduction	1
Chapter 1: A theoretical and practical overview of Corporate Social Responsibility	5
1.1 Corporate Social Responsibility: Definition and Development	6
<i>1.1.1 Regulatory mechanisms for the promotion of CSR</i>	9
<i>1.1.2 The key role of stakeholders in CSR</i>	13
<i>1.1.3 How CSR affects business: Costs and benefits</i>	14
<i>1.1.4 The multidimensional nature of CSR</i>	17
1.2 CSR into practice: Three Italian case studies	20
1.3 Aquafil: An overview of the company	21
<i>1.3.1 The environmental dimension in Aquafil</i>	23
1.4 Illycaffè: An overview of the company	25
<i>1.4.1 The social dimension in Illycaffè</i>	27
1.5 Ferrero: An overview of the company	29
<i>1.5.1 Communication</i>	30
<i>1.5.2 Stakeholders and the Community</i>	31
<i>1.5.3 Environment</i>	33
Chapter 2: Translation of two Chapters from Corporate Social Responsibility – A Very Short Introduction by Jeremy Moon	35
Chapter 3: The translation process	87
3.1 Special languages	89
3.2 The language of economics and the translation of economic texts	92
3.3 Style	97
3.4 Terminology	102
3.5 Acronyms and abbreviations	106

3.6 Sentence Structure	108
3.7 Cohesion	111
Conclusions	114
Bibliography and Sitography	119
Appendix	123
Summary in Italian	150

Introduction

Corporate Social Responsibility is a currently debated topic. According to Molteni (2004), CSR can be defined as the company's tension, and thus first of all the tension of the top management, to satisfy throughout its activities, the legitimate and variable, social, environmental and economic expectations of primary and secondary stakeholders, whether the expectations are clearly known or not. From this definition, it can be clearly understood that not only CSR is linked to the economic dimension but also to the environment, to the community and to the workplace. It is a broad topic that involves different spheres. Thus, it is a clearly multidisciplinary topic that can be studied from different perspectives. This is one of the reasons why I decided to deal with this topic which is explained in a clear way in the book *Corporate Social Responsibility – A Very Short Introduction* by Jeremy Moon. It is a popular-science text that addresses a general audience who knows little or even nothing about the topic. Popular-science texts use a certain type of language that distinguish them from the other texts and have not been studied very much yet. This is another reason why I chose to translate this text. Moreover, the text has not been translated yet, and there are no similar books in the Italian language on this topic.

To start with, the beginning point of this thesis was taken from the course English Specialized Translation 2 of my Master's Degree. During the course, I was able to translate texts related to marketing, finance and economics from English into Italian. Furthermore, during my Master's Degree, I attended other economics courses that aroused my interest in economics. Thus, with this thesis I aimed at connecting the English language and the Translation Studies with the economic discipline. I chose to translate *Corporate Social Responsibility* by Jeremy Moon. Corporate Social Responsibility (CSR) is a multidisciplinary topic that is clearly linked with economics but also with the environmental and social spheres. Multidisciplinarity is the nature of my Master's Degree, thus I found it appropriate to deal with this topic in my thesis and I believe CSR to be of fundamental importance nowadays.

Before starting the translation, I learned more about the topic and I looked for and read similar texts in the target language in order to analyse the type of language used and to understand how authors address their audience. Expanding my knowledge

on the topic before starting the translation was essential, this is why I decided to start my thesis with an introduction to Corporate Social Responsibility. The thesis is divided into three main Chapters and the original text written by Jeremy Moon is provided in the Appendix.

Chapter 1 introduces Corporate Social Responsibility both from a theoretical and a practical point of view. It is divided into two main sections. The first section explores the definitions and the development of CSR because there is no single definition of CSR and scholars have provided different points of view. Furthermore, it will be explained how CSR developed and changed over time because of many different reasons among which globalization, climate change, human rights and financial integration. At the beginning, CSR was a voluntary and optional aspect for companies, nowadays it turns out to be fundamental. The role of the top management in CSR and also the distinction between large companies and small and medium-sized enterprises and their relation to CSR will be taken into consideration. Subsequently, some regulatory mechanisms that have been developed for the implementation of CSR will be presented: starting from the most important initiative which is The Global Compact developed by the United Nations, and proceeding with the Green Paper drafted by the European Union and many other activities that the EU promotes. The final part of this sub-section is dedicated to other regulatory mechanisms such as certifications that have been created to support CSR. The Chapter proceeds with a section on the role of the stakeholders in CSR which turns out to be extremely important. In CSR, companies not only have to establish a longstanding relationship with their direct stakeholders but they also have to create a sustainable network that allows them to be more interconnected and to involve stakeholders directly in the strategies they adopt. CSR clearly brings many advantages to companies but it can also bring disadvantages – particularly in terms of costs. Thus, costs and benefits of CSR will be discussed in sub-section 1.1.3. This first section of the Chapter ends with a focus on the multidimensional nature of CSR, considering all the aspects that are related to CSR: employees, customers, suppliers, community, environment, governance, institutions and their communication.

The second part of Chapter 1 will provide a practical overview of CSR. Three case studies of Italian companies will be presented. I chose three Italian companies because in the text I translated there are mainly examples of British and American

companies thus in the Italian version of the book it would be useful to introduce some Italian cases. In this way, the Italian audience could understand the topic better. They could be used as examples in the book in a separate section and integrated in Chapter 2 of *Corporate Social Responsibility – A Very Short Introduction*. I chose not to substitute the English and American cases with the Italian ones because the English and American cases presented in the source text are multinational corporations that are known worldwide. The Italian companies that will be presented in that Chapter are Aquafil, Illycaffè and Ferrero. They have in common that they are all large companies and that they are actively engaged in CSR. However, they differ in the sense that Aquafil is more engaged in the environmental sphere, Illycaffè is more involved in the social dimension and Ferrero is active in different dimensions. Thus, I will provide a general overview of each company and I will focus on the spheres of CSR in which they are more active. In particular, I will explain how these companies have developed their CSR strategy, how they have implemented it and which activities they have carried out.

Chapter 2 contains the translation of two Chapters from *Corporate Social Responsibility – A Very Short Introduction* by Jeremy Moon. Translation was the main aim of my thesis. I chose to translate in particular two Chapters, which are entitled “The company level” (Chapter 2 in the book) and “National and international development” (Chapter 3 in the book) because the first one explores the different frameworks that have been elaborated to manage CSR and all the various aspects that belong to CSR, thus it provides the basis to understand how CSR is linked to companies; the second one compares national and international approaches to CSR, in particular between the USA and Europe but also within Africa and Asia, thus it allows readers to get a worldwide view of CSR.

Chapter 3 focuses on the translation process. The language used in the text is the language of economics which belongs to special languages, thus an overview on special languages will be firstly provided. Subsequently, the language of economics and the translation of economic texts will be presented. The language of economics differs from the other special languages because of many aspects that can be divided into lexical, morphosyntactic and textual aspects. After this general but fundamental overview, I will illustrate and discuss some main aspects of the text I translated providing examples both from the target and from the source text. An explanation of the differences I noticed and

the strategies I adopted while translating will be provided. The first section of this part of the Chapter will be devoted to style. It will be possible to see that the author has a clear and well organized style in writing. Furthermore, he provides many examples of well-known companies throughout the text and he uses the first person plural pronoun and direct questions to address directly readers. This is common in popular-science texts. In the following section, I will focus on terminology, explaining the problems I encountered with terms that do not have an equivalent in the Italian language or with terms that have many meanings in the target language. Acronyms and abbreviations will also be considered in the analysis as they are typical of the language of economics and in particular also of the text written by Jeremy Moon. Section 3.6 will analyse the sentence structure as there are notable differences between the English and the Italian language. Finally, I will conclude the Chapter with cohesion, specifically I will focus on the use of anaphora.

CHAPTER 1 A theoretical and practical overview of Corporate Social Responsibility

In this Chapter, an overview of Corporate Social Responsibility (CSR) will be provided to fully understand what CSR really is. I will mainly focus on the recent development of CSR as the models that were elaborated in the literature to study CSR are widely explained in the Chapters I translated from the book *Corporate Social Responsibility – A Very Short Introduction* written by Jeremy Moon.

The Chapter is divided into two main sections. The first one explores the definitions and the development of CSR. In particular, I will focus on the mechanisms that were implemented to regulate CSR such as the Global Compact developed by the United Nations and the Green Paper elaborated by the European Union. Subsequently, I will explain who are the stakeholders involved and how their role is fundamental in Corporate Social Responsibility. Moreover, CSR costs and benefits that affect business will be analysed as CSR can have advantages but also disadvantages for companies that adopt CSR policies. The multidimensionality of this topic will then be illustrated according to the classification adopted by Molteni (2004) who provides an in-depth analysis of all the spheres that belong to CSR.

In the second section, I chose to describe three case studies of Italian companies because in the Chapters of the book I translated, the author provides examples mainly of British and American companies. However, if the book is devoted to Italian readers, it would be useful to present Italian companies, so that the topic could be better understood with current examples of companies that surround Italians with their products and services. Thus, in an Italian version of the book, these case studies could be introduced. The companies that will be presented are large companies that are active in CSR in different dimensions. The first company is Aquafil which is specifically involved in environmental protection; Illycaffè is the second company that will be analysed as it pays particular attention to the social component; finally the third company is Ferrero that is actively engaged in different spheres of CSR.

1.1 Corporate Social Responsibility: Definition and development

According to Molteni (2007: 1), companies' behaviour influences the configuration of the economic and social context. Not only companies contribute in changing market conditions but they also affect the dominant values in the society, working conditions, the attention paid to the environment and the relationships between nations' wealth.

Towards the end of the 20th century, companies were asked to report their operations in order to be legitimated socially and politically. This was one of the first aspects that lead to the development and the recognition of CSR. CSR is not a passing trend but it defines the structural dimension of the company and nowadays, it is fundamental to the company's survival and development (Molteni, 2007: 2).

There is no single definition of CSR because the concept of CSR underwent change. Thus, it has been defined in different and various ways. The first relevant contribution to CSR was given by Bowen (1953, quoted in Molteni, Todisco, 2008: 3) who affirmed that the concept 'the responsibility of the businessman' is the duty of a businessman to pursue policies, take decisions and act aligning the company's aims to the objectives and the values of the society. This was the starting point of the development of CSR as, from this moment on, the debate on CSR started and scholars elaborated different points of view. Above all, Milton Friedman (1970, quoted in Molteni, Todisco, 2008: 3) gave his important contribution not in favour of CSR, affirming that the company has only one responsibility that consists in using its own resources in activities that increase profits respecting the context of a free and open competition without fallacies. By contrast, in 1979, Carroll, who supported CSR, elaborated his three-dimensional model of Corporate Social Performance (CSP) and a new definition of CSR. According to Carroll (1979, quoted in Molteni, Todisco, 2008: 3), the concept of CSR contains what the civil society expects from an organization in a given period of time regarding the economic, legal and ethical dimensions. The economic dimension refers to the first aim of a company which is creating wealth and this dimension is strictly related to the legal one. However, a company has other two important responsibilities towards civil society: ethical responsibility and discretionary responsibility.

When CSR started its development, the economic dimension seemed to be separated from the others. However, towards the end of 1970 and the beginning of 1980, the attention moved on to the important relation between CSR and the economic performance. According to some scholars, this connection brings advantages in terms of market opportunities, productivity, employees' competences and skills and it improves the competitive context in general. Thus, companies started to adopt socially responsible initiatives and activities.

It is fundamental to understand why the attention to CSR and its importance increased considerably. Different aspects and international factors were the reason of the increasing importance that was given to CSR in the second half of the 1990s (Molteni, Todisco, 2008: 11).

First of all, globalization changed the global economy. On the one hand, it can be considered as a positive phenomenon because it brought new opportunities for wealth creation, on the other hand, the gap between rich and poor areas of the world became wider and created more disadvantages. In this context, controlling globalization became necessary and in this regulation, companies play an important role. For example, companies can change the low working conditions in countries where human rights are not respected, thus they can improve life quality.

The second factor that needs to be considered is climate change, which brought environmental problems into relief. For this reason, the concept of sustainable development was introduced and it influenced citizens' behaviour and lifestyle, therefore companies were induced to behave in a different and new way and to adopt new communication policies.

Third, human rights are another fundamental aspect that needs to be taken into consideration. Programs and projects of human rights protection have been developed at an international level and companies are asked to act in order to improve aspects like health, to guarantee workplace safety, a balance between personal and working life, equal opportunities and eliminate child labour.

Fourth, financial integration, a phenomenon in which financial markets in neighbouring, regional and global economies are linked together, developed and generated requirements of transparency, governance models and communication policies at an international level.

Fifth, with reference to management studies, different schools of thought that dealt either directly or indirectly with CSR have developed. In particular, one of these outlines the importance of intangible assets such as shared values, human capital, reputation, trust and relationships with customers and suppliers in order to obtain competitive advantages.

Sixth, the aspect of consuming in a responsible way has become fundamental. If companies care about social and environmental impacts and act responsibly, consumers will choose their products and services. Thus, this means that companies can intervene in the buying process directing customers to buy their products.

Seventh, financial scandals were another factor that affected CSR and they are linked to financial integration. Following the scandals of many companies, that lead customers and stakeholders to have doubts and be sceptical about these companies, more transparency and correctness was required (Molteni, Todisco, 2008: 11-12).

In the first period of CSR development, companies were more at liberty to adopt the initiatives they preferred and thus, this means that the choice was at their discretion (Molteni, Todisco, 2008: 5). CSR has been defined as a voluntary integration that companies could adopt, in relation to social and environmental problems, in their operations and in their relationships with the stakeholders (Commissione delle Comunità Europee, 2001, quoted in Molteni, Todisco, 2008: 5). Subsequently, certifications became widely used and nowadays they are even essential when entering in some specific sectors. Thus, CSR changed from being a voluntary-based component to a requested and mandatory component that companies need to have in order to be competitive and operate both in the market and in social contexts. Moreover, rules and laws on CSR and on the behaviour that companies needs to adopt have been established. According to Molteni and Todisco (2008: 5), companies that were able to see the law as a facilitating condition to their management were more successful, whereas those that were concerned about the new law, were more focused on that and gained less. In this context, Molteni (2004) recently elaborated another definition of CSR: CSR is the company's tension, and thus first of all the tension of the top management, to satisfy throughout its activities, the legitimate and variable, social, environmental and economic expectations of primary and secondary stakeholders, whether the expectations are clearly known or not. Two fundamental aspects are common in most of the

definitions of CSR: the importance of the stakeholders and the different dimensions that characterise CSR which are the economic, social and environmental dimensions. These two aspects will be further explained in the next sub-sections.

The role of the top management has to be outlined because it is fundamental in the development of CSR as stated by Molteni and Todisco (2008: 5) and also according to De Marchi and Sebastani (in Tunisini, Pencarelli and Ferrucci 2014: 429). The top management has to be aware of the importance of sustainability for his/her business and needs to be actively involved, so that the company can increase its sustainability performance. The involvement of the top management is essential to guarantee that sustainability is integrated in the other company's activities and to ensure that it will not be abandoned, if a trade-off between its components emerges. The top management also has to create a shared vision and offer incentives, so that all the company's stakeholders are motivated to follow sustainable principles and find new solutions to implement them. Furthermore, he/she needs to ensure that his/her employees develop the same skills regarding sustainability aspects, so that everyone can put them into practice.

The distinction between large companies and small and medium-sized enterprises needs to be taken into consideration (Molteni, 2004: 40). Large companies were the first ones to pay attention to CSR. Nowadays, they pay attention to CSR, establishing a specific budget and people dedicated to CSR, elaborating the social report, and formulating an explicit policy for the area where they are located in. On the contrary, in small and medium-sized enterprises the concept of CSR was not so widespread. However, recently, policies and activities that are completely linked to CSR have been implemented by small and medium-sized enterprises, including extra services offered to employees and their families, the involvement of collaborators in the decision process and activities for the community such as cultural events to promote the area.

1.1.1 Regulatory mechanisms for the promotion of CSR

As said in section 1.1, when CSR started developing, companies adopted CSR policies and initiatives at their discretion. However, towards the end of the 1990s, CSR started to become more regulated and organised. The regulation involved both national and

international organizations and institutions, for example the United Nations (UN), the International Labour Organization (ILO), the European Union (EU) and the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (Molteni, 2004: 34). The Global Compact promoted by the UN Secretary-General and the Green Paper on CSR elaborated by the European Union were among the first regulatory systems.

The Global Compact was developed by the UN; it is the world's largest corporate sustainability initiative which aims at aligning strategies and operations with universal principles on human rights, labour, environment and anti-corruption and at taking actions that advance societal goals focusing on collaboration and innovation. Thus, businesses worldwide are encouraged to adopt sustainable and socially responsible policies, and to report on their implementation. The Compact brings together companies with UN agencies, labour, civil society and governments (Burchell, 2008: 136). About 12,000 organizations including businesses and non-business entities participate in this initiative, they come from 161 different countries and till now 63,630 public reports were published. Other key actors that participate in the Global Compact are: cities, development agencies, academics, business associations and CSR organizations (Burchell, 2008: 139). The Compact is not legally binding and is purely voluntary. Members are expected to act in environmentally responsible ways with regard for example to climate change, water, sanitation, energy, biodiversity, food and agriculture but also to human rights including gender equality, children, people with disability, people living in poverty. Furthermore, companies should create jobs, promote public policies that support social sustainability and make strategic social investments. Companies have to promote and sustain the Global Compact and its principle via communications vehicles such as press releases, speeches and they also have to publish in their annual financial report a description of the initiatives they adopted to support the Global Compact (Burchell, 2008: 139). Companies can choose to join the Compact for many different reasons. First of all, corporate codes of conducts allow the company to develop and maintain positive relationships with customers, employees and other stakeholders. Second, they can support the Compact for the greater good or because they want to enforce their reputation and bottom line. Third, they could have an advantage accessing untapped markets, attracting and retaining business partners, developing new products and services while operating in a lower risk environment and

encouraging employee satisfaction and productivity. The Compact is important because it is a truly global platform attracting not only industrialized countries but also countries in the developing world (Burchell, 2008: 136).

The Green Paper ‘Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility’ was elaborated by the European Union in particular by the Commission and it aims at launching a wider debate on how the European Union could promote corporate social responsibility at both the European and the international level, in particular it tries to encourage the development of innovative practices, to bring greater transparency and to increase the reliability of evaluation and validation.

In addition to the Green Paper, the European Union plays an important role in supporting and encouraging companies to conduct their business responsibly through the adoption of other initiatives. It tries to implement the UN guiding principles on business and human rights but it has also introduced its own mix of voluntary and mandatory actions to promote CSR. CSR Europe is the leading European business network for Corporate Sustainability and Responsibility. It is formed by 39 multinational companies across sectors and regions and 41 national partner organisations that reach out more than 10,000 companies in Europe. CSR Europe aims at supporting businesses and industry sectors in their transformation and collaboration towards practical solutions and sustainable growth. CSR Europe has also the purpose to foster the integration of sustainability into business models and management companies; be a platform for collaboration with stakeholders and a catalyst for innovation; engage with European institutions about policy to drive the global sustainability agenda; and be a business network which is recognised as a global leader. Among the European initiatives are to be mentioned: ‘the European Pact for Youth’ that aims at developing or consolidating partnerships in support of youth employability and inclusion; ‘Healthy Lifestyles’ that pursues the improvement of health and wellbeing at work in order to increase future productivity and competitiveness; ‘Rethinking Careers’ that supports companies in the rethinking of existing Human Resource processes in order to keep their workforce active for a longer period of time and in the adaptation to the challenges of demographic change and pension reforms in EU countries; ‘Source for Good’ that helps companies developing a capacity building and a continuous improvement approach to improve sustainability and innovation in their value chains

but it also supports member companies to tackle human rights issues and create long-term benefits for all the stakeholders involved.

Furthermore, certifications and standards were elaborated by companies in order to satisfy customers' expectations of responsible behaviour and transparency (Molteni, Todisco, 2008: 13). The socially responsible investing was also implemented. This term refers to funds that can be invested only in companies that are actively engaged in the social and environmental sphere. Thus, ethical stock market indices have been elaborated and they allow to understand and quantify the profits of a socially responsible investment. The number of non-profit organizations that aim at spreading awareness on CSR has also grown. Moreover, services and initiatives for companies were implemented, in particular those regarding external consultation on how preparing social reports, developing cause related marketing strategies and certifications. In particular, extant consulting firms saw in CSR an opportunity to diversify their business. Universities degrees, business schools, websites and awards for companies were actively promoted (Molteni, 2004: 38). The civil society has also developed regulatory mechanisms through consumers' associations, non-governmental organizations or environmental organizations. Consumers' associations are focused on the production processes both inside and outside companies which means that they give attention to the whole supply chain whereas environmental organizations are concentrated on environmental themes (Molteni, 2004: 39). Other associations that are involved in CSR regulation are chambers of commerce, trade and sector associations and voluntary associations formed by companies. They are able to promote best practices, finance the elaboration of organizational models, boost social and environmental certification. The aim of these associations consists in reducing the development of competences and skills inside the companies, so that competences can be acquired in these associations and single companies reduce their costs (Molteni, 2004: 39).

1.1.2 The key role of stakeholders in CSR

As it has already been affirmed in the previous sections, stakeholders play a fundamental role in CSR, in specific they are part of it. Many actors and organizations are involved in CSR. All these actors and organizations can be collected under the term 'stakeholder'. Literally, the term stakeholder identifies a person, group or organization that has interest in an organization. Stakeholders can affect or be affected by the organization's actions, objectives and policies. According to Freeman (quoted in Burchell, 2008: 192), stakeholders are for example 'customers, employees, creditors, the media, governments, professional, trade associations, social and environmental activists and non-governmental organisations'. Stakeholders can be divided into two categories: primary stakeholders and secondary stakeholders. It has to be outlined that this subdivision is not fixed and can vary from company to company. The first group has a direct stake in particular activities, it directly benefits from or it is directly affected by this activity. Thus, it means that the company cannot survive without these stakeholders. For example, shareholders, investors, customers, suppliers and employees can be included in the category of primary stakeholders. In contrast, secondary stakeholders have an indirect relationship with the company, they have no direct engagement but they can influence the company. The State, the community, the media, unions and competitors belong to this group. The engagement level of the company with all the stakeholders has increased over time. In particular, with the increasing importance of CSR and ethical themes of collective interest, more attention has been given to secondary stakeholders, e.g. the community. According to De Marchi and Sebastani (in Tunisini, Pencarelli, Ferrucci, 2014: 430), companies have to develop a 'sustainable network' in order to look for and combine complementary skills and competencies. Not only the upstream and downstream relationships in the supply chain are necessary, but companies have also to establish relations with other companies, NGOs, institutions and individuals. Two levels of sustainable networks can be identified (De Marchi and Sebastani in Tunisini, Pencarelli, Ferrucci, 2014: 430-431). The first one is the immediate level which is developed by the company with its direct stakeholders inside its supply chain. The other level is the extended level which includes not only direct stakeholders but also the indirect ones which are those who

have relationships with the direct ones. In the second case, the sustainable network is a widely open system that allows companies to be more interconnected and develop a broader perspective of efficient sustainability. Thus, the aim consists in moving from the vertical integration to the horizontal integration involving different supply chains (De Marchi and Sebastani in Tunisini, Pencarelli, Ferrucci, 2014: 432). Relationships between the company and the stakeholders evolved: not only stakeholders participate in the 'life' of the company but they are actively and directly engaged in the strategies the company adopts. The engaged parties are responsible one towards another, information has to be shared through a constant and faithful dialogue and all the parties have to engage themselves in finding a solution for problems that they encounter. The company is not the only one to have responsibilities, but, as it has been said before, the consumer is also responsible when he/she has to consume responsibly and institutions are responsible in the sense that they have to orientate, support and recognize the engagement of companies in CSR. The company and all its stakeholders should act on the basis of a series of principles such as loyalty, correctness, equity and reliance in order to establish long-standing and fruitful relationships.

1.1.3 How CSR affects business: Costs and benefits

Many people ask themselves, if a company that assumes its social responsibility has only an increase in its costs or if that is an investment which leads to the increasing competitiveness and development of the company itself.

To start with, it has to be said that many academics, managers and politicians argue that CSR should not be part of the curriculum in business schools (Crane, Matten and Spence, 2008: 21). If companies pursue social and environmental objectives, they may hurt shareholders by generating lower profits. Companies are also criticised because it is said they lack the expertise to engage in solving social problems (Blowfield and Frynas in Burchell, 2008: 282). This is supported also by the fact that, according to Cowe and Hopkins (in Burchell, 2008: 101), 'it has not yet been possible to make a strong, causal, quantitative link between CSR actions and financial indicators such as share price, stock market value, return on assets and economic value added'. As there are no hard data, many analyses focus on qualitative rather than quantitative

relationships. For example, they are concentrated on risks and opportunities, revenues and costs, reputation and access to capital showing that CSR can lead to an increase of costs and risks but it can also lead to many new opportunities and benefits.

Thus, it has to be taken into consideration that adopting CSR initiatives can be very expensive for a company. A company that wants to engage in this field need to consider the costs that have to be covered. First of all, it is necessary to make investments in order to satisfy social and environmental expectations (Molteni, Todisco, 2008: 27). Furthermore, operating costs could increase in order to satisfy stakeholders' requests. For example, this can happen when providing additional services to employees or when paying more for raw material or for services provided by special suppliers such as from fair trade. Other costs can originate from non-monetary resources which are human resources, for example time that employees dedicate in engaging in social causes or also from intangible resources such as commercial and informatics competencies that employees have to develop because they are necessary in promotional campaigns of cause related marketing. Moreover, managers have to dedicate part of their time to CSR policies and activities, therefore they dedicate less time to problems related to normal companies' activities. Finally, companies could be limited in the adoption of alternative strategies. If companies are active in the social or environmental field, they should avoid some business areas, for example those whose production systems are characterised by high levels of pollution or they should avoid geographical areas where human rights are violated or those that are subjected by high levels of corruption (Molteni, Todisco, 2008: 27). Thus, these are all limitations and disadvantages related to CSR.

However, adopting CSR policies and strategies could lead to different opportunities and have various benefits. According to Molteni (2008: 28), benefits can be obtained in the long term and classified into three different groups. First, economic benefits which mean that the business volume can increase and/or costs can be reduced. If employees are well motivated, their productivity can increase. Thus, costs can be reduced. Furthermore, if more attention is given to employees' health and safety, costs can experience a decrease (Molteni, Todisco, 2008: 28) because of less accidents at works and consequently, controversies which are very expensive can be avoided.

Second, benefits of motivation. CSR initiatives generate benefits directly for employees such as activities that balance working life with private life. CSR initiatives can also engage employees in rewarding activities as volunteering activities. Furthermore, if employees are linked to the company in a long-standing relationship, they can develop firm specific competencies which are those competencies developed through learning by doing. They absorb the culture of the company and employees feel assured in their workplace, thus they become more creative and feel safer that they will be listened. Consequently, not only productivity can increase but also the situation for employees improves and others will be attracted by that company that cares about their employees. Companies that are focused on the innovation of products and processes also create a collaborative environment where employees have to cooperate to provide the best innovative solution. Thus, these companies create a positive environment for stakeholders. On the one hand, when a company is seen to be responsible, its capacity to attract qualified people and people who care about values increases and this is positive for the future of the company (Molteni, Todisco, 2008: 28). On the other hand, when a company cannot demonstrate that, it will struggle to recruit the best talent and it is more possible that it will suffer higher costs of recruitment and retention (Cowe, Hopkins in Burchell, 2008: 102).

Third, reputational benefits. Equity created in a company's reputation or brand can be easily harmed or lost by irresponsible behaviour. Reputation is built on intangible aspects such as trust, reliability, quality, consistency, credibility, relationships and transparency but it is also built on tangible aspects which are investments in people, diversity and environment (Cowe, Hopkins, in Burchell, 2008: 102). Thus, adopting CSR initiatives could help companies but CSR's principles have to be respected and maintained in the long term to have benefits. When a company adopts CSR initiatives, respect and esteem from customers, suppliers, partners, NGOs, government and universities increase. In this way, the company can become more competitive increasing customer loyalty and attracting new customers (Molteni, Todisco, 2008: 29). Companies become also more socially plausible leading to new collaboration or reinforcing the extant ones. For as regard the financial system, the involvement and engagement in CSR can facilitate the access to capital.

It can also be added that thanks to CSR, a better risk management assessment can be carried out because the analysis of the company's relations with external stakeholder is an essential part of CSR. According to Cowe and Hopkins (in Burchell, 2008: 102) 'factors such as new technologies, and changing societal, regulatory and market expectations, drive companies to take a broader perspective when analysing the range of risks they may encounter'. CSR also helps compliance with regulation and avoidance of legal sanctions. For example, when the company builds relationships with host governments, communities and stakeholders, this can improve a company's reputation and credibility and it is very important.

Costs and benefits are not uniform across businesses. They can vary by sectors, by size and nature of the company and by geographic location. Some companies clearly carry much more significant risks such as oil and chemicals and supply chain in developing countries (Cowe, Hopkins, in Burchell, 2008: 104). Multinationals are also more likely to be criticised and exposed in the media than small companies but thanks to CSR they should have less risks than those that usually threaten multinationals. Less exposed are also those companies that do not sell directly to the public because they have less consumer pressures. Furthermore, companies including multinationals that operate in specific geographic locations have to care about specific issues and if they do not, they could be criticised. For example, in South Africa two fundamental issues are black empowerment and HIV (Cowe, Hopkins, in Burchell, 2008: 105).

1.1.4 The multidimensional nature of CSR

CSR can be defined as a multidimensional topic as companies act in different spheres both inside and outside the company. In the text I translated *Corporate Social Responsibility – A Very Short Introduction*, the author identifies the following dimensions: the community, the workplace, the marketplace and the environment. Here, the distinction elaborated by Molteni will be adopted because it widely illustrates all the dimensions that concern CSR so that they can be better understood. The proposed dimensions are: employees, customers, suppliers, environment, community, governance and institutions.

The first dimension, that can be included in the more general dimension of the workplace, regards the employees. The company's aim consists in establishing a long-standing relationship with its employees, improving their life quality and giving more value to their skills. The code of conduct of a company is an official document that collects rules and regulations that employees have to observe. It also illustrates the company's culture, the responsibility that the company assumes for its stakeholders and ethics guidelines (Molteni, 2004: 43). Other instruments that the company can develop in order to establish a dialogue with their employees are recurrent meetings, house organs and free suggestion boxes (Molteni, 2008: 16). The company pursues policies to ensure equal opportunities to women, ethnic minorities, immigrants, people with disabilities and ex-prisoners. Furthermore, it promotes initiatives to support integration in order to avoid racial, ethnical and religious discrimination also through literacy courses and giving some help to find a house. It provides constant training for all the employees; it creates favourable working conditions through a safe working environment and flexible working time; it ensures the functioning of external infrastructures such as houses, means of transports and healthcare for a better integration between working and private life; it tries to obtain social and safety certifications and to pay attention to psychological and social problems related to remote work.

The second dimension, that can be included in the broader dimension of the marketplace, refers to customers. The company aims at protecting customers and at involving them in the decisional stages of the production processes. These two objectives can be attained through integrity and honesty in advertising, labelling, pricing and in selling products. Particular attention has been given to 'Cause Related Marketing' (CRM) which can be defined as a type of CSR. A company's promotional campaign has two purposes to achieve at the same time which are increasing profitability and bettering society, for example it gives support to a social cause. As it has been said also in the previous sections, customers themselves have to consume responsibly that means consuming while taking into account the foundations of sustainable development. For example, responsible consumption includes buying greener products, wasting less and recycling.

Suppliers belong to the third dimension identified by Molteni (2004: 44). Activities and initiatives promoted by the company towards its suppliers consist mainly in protecting suppliers' human rights and respecting the environment. Companies pay particular attention to underdeveloped countries and in choosing local suppliers or suppliers that respect ethical standards and sustainable procurement in order to establish fruitful relationships and, thus, guarantee a long-term supply of products.

The fifth component is the community. Companies establish relationships with the community adopting various initiatives. In order to establish a relationship with the community, companies form partnerships with non-profit organizations and/or corporate foundations. These partnerships aim at developing long-term projects, for example they give support to urban renewal of some specific areas, they sponsor sport and cultural events and employees dedicate part of their working time to social projects or they volunteer in local schools and community projects.

The sixth dimension is the environment that has been widely studied, even more than the other dimensions (Molteni, 2004: 43). Some policies that are adopted by companies aims at reducing the use of energy, water, raw materials, reducing pollution, improving products recycling, using eco-friendly offices and business travel policies. To reach these aims, companies can create products that can be recycled, optimise the product life cycle, reduce packaging, buy locally to save fuel costs, create an efficient distribution network and work with environmentally-conscious suppliers and distributors. Other initiatives in favour of the environment are promotional campaigns, companies' participation in programs of sustainable development or the attainment of environmental certifications (Molteni, 2008: 19).

Governance is another dimension that needs to be taken into consideration (Molteni, 2008: 24). The ownership structure of the company, the organization of the board of director, the relationships between owners, board of director and management belong to this sphere. When they are related to CSR, it is important to protect minority shareholders, to maintain transparency in the relationships both outside and inside the company. As said before, codes of conduct, charters of values and codes of ethics has to be adopted because they identify the company's principles that guide the employees' behaviours.

The last dimension concerns the institutions and their communication. Communicative instruments that have been elaborated by institutions should be embraced by companies in order to communicate their CSR activities and initiatives and to analyse how their initiatives are proceeding. Some communicative instruments are for example social reports, house organs dedicated to CSR, specific reports about safety and quality and a section on the website of the company so that everyone can easily understand if and how a company is active in CSR (Molteni, 2008: 24).

1.2 CSR into practice: Three Italian case studies

In this section, some Italian companies and their CSR's activities will be presented. I chose to present some Italian companies as in the book I translated are present mainly British and American companies. If Italian companies are present in the Italian version of the book, the Italian reader could understand better the topic. These cases could be thus included in the Italian version of the book. They are all large companies as they want to serve as an example and if they are known from more people, readers can understand better the examples and cases. However, it has not be forgotten that in Italy the economy is based on small and medium enterprises that also adopt CSR initiatives.

As has been said in the previous section, CSR is formed by different dimensions and companies are involved in these dimensions in different ways. Some companies are more engaged in the social sphere that includes for example community, employees and suppliers whereas some others are more active in the environmental sphere. For a better understanding of all these dimensions, I chose to analyse three different companies that are engaged in these spheres at different levels.

The first company that will be presented is Aquafil. Aquafil was founded in Arco in the province of Trento and it is a leading company both in Italy and worldwide in the production of Polyamide 6. As it will be explained in the next section, this company is particularly active in the environmental dimension of Corporate Social Responsibility.

Illycaffè is the second company that will be analysed. Illycaffè is a well-known Italian company that produces coffee but also preparation machines, designer cups and accessories. It is defined as a 'stakeholder company', thus it can be clearly understood

that the social dimension has a fundamental role, this is why a full section will be dedicated to this dimension.

The third case study that will be investigated is that of Ferrero. Ferrero is a multinational company that is engaged in many CSR dimensions. It operates in different markets and interacts with many different aspects of sustainability. Thus, three main dimensions in which the company operate will be explained in the following sections. Ferrero shows how a company can be able to adopt different initiatives and be successful.

1.3 Aquafil: An overview of the company

Aquafil¹ is a leading carpet and textile manufacturing industry, in particular it is one of the leading players both in Italy and worldwide in the production of Polyamide 6. It is a joint-stock company and has Italian origins, it was founded in Arco (TN) in 1969 where the headquarters of the company are still based and it is now a multinational located in eight countries with 17 plants employing more than 2,800 people in Italy, Slovenia, Croatia, Germany, the UK, the US, Thailand and China. It operates in two product areas which are yarn for carpets used for textile floorings and yarn for garments used in the apparel and sportswear industries for clothing, swimwear and sportswear. The production of filaments for textile floorings has been Aquafil's core business since the company was founded. Aquafil is a leading supplier for carpet manufacturers that operates in three different markets: hotels and offices, the automotive industry and the housing market.

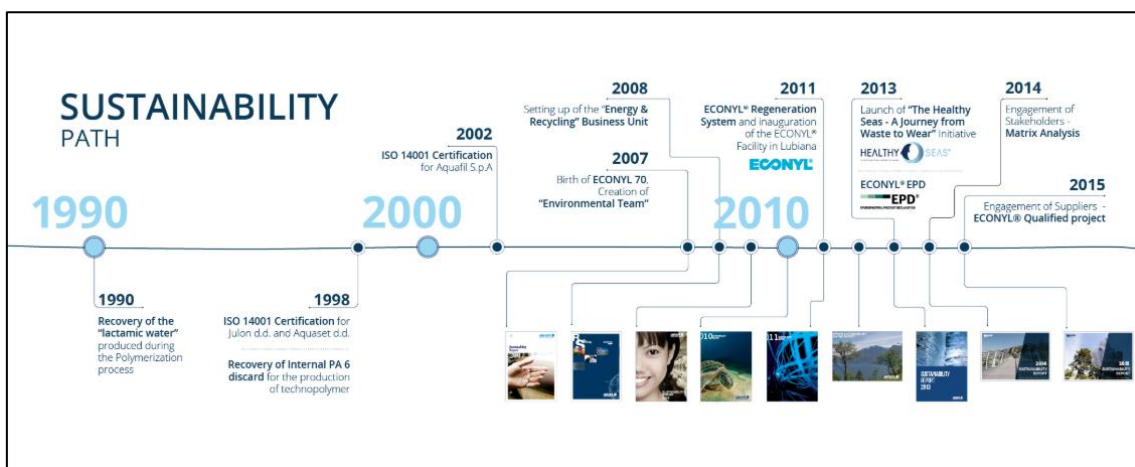
Aquafil has its own important mission which consists in acknowledging the needs of everyone within the Aquafil Group worldwide and those who help to achieve its goals which are employees, contractors, collaborators, suppliers and local communities; further developing an international presence; setting new standards for the market through research and innovation; playing a leading role in new models for sustainable development. Since the very beginning, Aquafil had the ambition to produce sustainable goods. This can be clearly understood from its vision which refers to sustainability, circular economy and zero impact that Aquafil aims at reaching through

¹ <https://www.aquafil.com/it/> (last visited on 3/09/2019)

research, study and innovation. Thus, Aquafil is really active in CSR in particular in the environmental dimension, it was able to diversify its products and to make CSR towards the environment its core business (this will be further explained in the next section).

However, Aquafil tries to combine the market dimension, not only with the environmental one but also with the social one. It has been promoting a series of important and various initiatives that can be seen in Figure 1.1, Aquafil’s sustainability path.

Figure 1.1: Aquafil’s sustainability path (<https://www.aquafil.com/#>)



Particular attention is given to all the stakeholders including employees, suppliers, customers and local communities. Aquafil constantly invests in activities that aim at ensuring well-being, professional development, safety and knowledge. Vertical integration is fundamental for the company because it improves the employees knowledge on products and processes in the entire supply chain.

Aquafil has developed some initiatives for employees such as the health week, cancer prevention and company welfare. The last initiative mentioned offers Aquafil employees services and benefits in order to balance work and family life, for example favourable shift work is guaranteed to women employees with children. Furthermore, Aquafil offers internship periods and educational moments on environmental sustainability, with a particular focus on circularity. It supports Telethon, ABIO, the promotion of cancer research and participates in charitable projects. Aquafil implemented also a series of guidelines called ‘The Eco Pledge’ that need to be followed: draw motivation from its clients who make sustainability their development

strategy, design more durable and environmentally friendly products, create and maintain good relationships with the communities, reinforce the company bond in the territory through constant attention to internal resources.

Furthermore, Aquafil endorses the UN Sustainable Development Goals and uses them as a guide to determine sustainability goals and objectives. It has also been recognized with many certifications and has its own code of conduct that has the objective of fostering an ethical and social commitment in carrying out business and company activities by employees, consultants, collaborators, sales agents and social organizations working with the Group at any level. In 2014, the company adopted 'The Organizational, Management and Control Model' that frames the rules and principles to encourage correct behaviour in internal and external relationships that each company of the Group has.

1.3.1 The environmental dimension in Aquafil

In this section, I will provide an overview of the main activities and initiatives that Aquafil has adopted to implement its CSR towards the environment because Aquafil commitment to the environmental dimension is strong and can serve as an example to other companies in other industry sectors and territories.

The main project that has been developed by Aquafil is the ECONYL® Regeneration System that was launched in 2011. It is an innovative industrial process that lead to the production of the ECONYL® fibre. The nylon contained in waste such as carpet flooring, fabrics scraps, fishing nets, industrial plastic and others is transformed into an innovative ecological material which is the ECONYL®. This system recovers waste which would otherwise end up in landfills or oceans causing serious damage to the entire ecosystem and can be regenerated an infinite number of times to produce new polymers with technical characteristics and quality equivalent to products obtained from fossil materials. Nylon 6 is produced with 100% regenerated waste materials. This system is an example of how a basic business process can change and it shows how the potential of already discarded materials can be exploited. Aquafil revolutionized the concept of waste, transforming it into a raw material that can be regenerated indefinitely.

Furthermore, Aquafil wanted to diversify even more its business. It was able to separate the activity of waste water purification and to invest in order to adapt and renew buildings and machinery. In this way, a new and separated but parallel activity has started. The water is then reutilised in the production process. The company has a dual saving. On the one hand, it is not necessary anymore to draw groundwater and on the other hand, it is not necessary to heat groundwater to bring it to the perfect temperature, therefore the company can save also gas. The company's vision consists in satisfying the internal necessities of compliance with the law which is the mandatory wastewater purification. On the other hand, it aims at satisfying an external demand of water treatment coming from other companies located in the territory.

Aquafil has become a worldwide leader in the production of Nylon 6 at zero Carbon footprint thanks to its vision. Due to this process, energy can be saved, tons of waste can be eliminated, oil barrels can be saved and CO2 emissions can be avoided. In this way, not only the ecosystem can have benefits but also the company can save money because a minor use of oil barrels and energy leads to less costs.

In 2008, Aquafil had already established the Energy & Recycling operating unit which supports all Groups' manufacturing units to promote the principle of sustainability, the use of low impact or renewable energies and energy saving and the use of recycled material that aims at improving the environmental performance linked to products and processes in order to strengthen the general efficiency.

The whole regeneration system and all the related systems not only bring advantages inside the company but they involve the whole supply chain including suppliers, customers and local communities. Thus, some projects were elaborated to spread a sustainable culture along the supply chain. For example, the ECONYL Qualified® project in 2015 aimed at reducing the environmental impact also in some stages of the project that do not directly depend on the company. The aim of the project consists in developing a qualification protocol to award the excellence of companies that supply Aquafil with goods or services for the manufacturing of the ECONYL® yarn.

For customers, the ECONYL Reclaiming Program was elaborated with the aim of engaging customers directly. For example, they are involved in the operations of nylon products recovery. Another initiative regards the environment in particular seas

and oceans. It is called ‘The Healthy Seas - a Journey from Waste to Wear’ and aims at reducing waste material in water and guaranteeing its recovery to generate new products. Aquafil was able through innovation and creation to improve and increase its business but at the same time to reduce environmental impacts.

Aquafil aims at developing a Circular Economy and is doing this through many projects. These include a collaboration with the University of Trento to improve energy efficiency in buildings and another project to recover oil water. In 2018, the ‘Sustainability Steering Committee’ was also nominated. It is a group of people inside the company that has to verify if the choices of the company respect the principles declared in ‘The Eco Pledge’ regarding sustainability aspects. Aquafil has collaborated with many brands such as Adidas, Volcom and Stella McCartney and also with carpets producers such as Interface and Mannington. In this way, it is also helping the fashion industry to become more sustainable. In 2018, Aquafil has also developed partnerships with Gucci and Speedo USA.

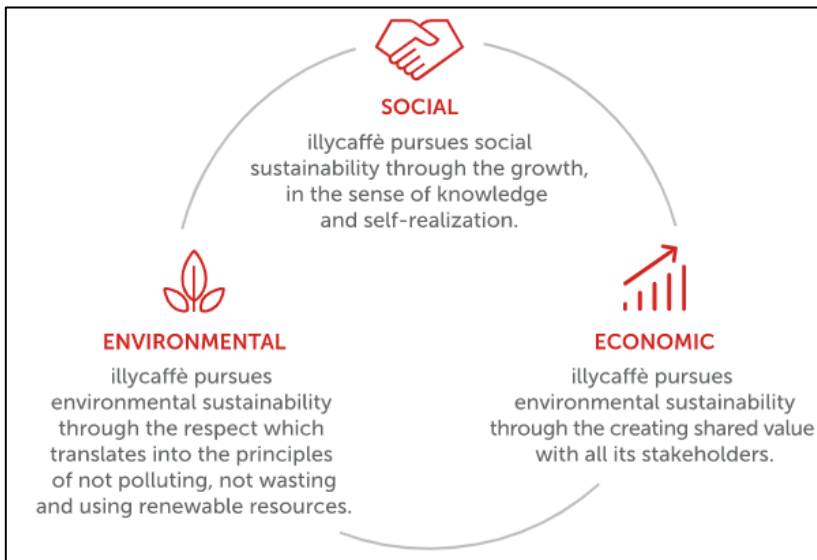
1.4 Illycaffè: An overview of the company

Illycaffè² was founded in Trieste in 1933 and is run by the Illy family. It operates in 140 countries, has 100.000 retailers that serve Illy coffee, and almost 1,294 employees around the world. It is one of the most-known Italian brands and it produces not only high quality coffee but also preparation machines, designer cups and accessories. The company’s mission is to delight everyone with the best coffee and its vision is to be the world reference for coffee culture and excellence. Illycaffè has two fundamental values which are ethics and excellence. Ethics means creating and sharing superior stakeholder value through improvement, transparency, sustainability, and people development. Excellence means creating good and beautiful experiences and products but also working efficiently to satisfy customers’ needs and wishes. As it can be understood, Illycaffè is very active in Corporate Social Responsibility and in the website a complete section which is entitled ‘live happily’ is dedicate to sustainability. Illycaffè has pursued a sustainable business model that generates competitive advantages for the company by combining economic and financial targets with social and environmental goals. Thus,

² <https://www.illy.com/it-it/home> (last visited on 3/09/2019)

Illycaffè Corporate Social Responsibility policies and activities regard different spheres as can be seen from Figure 1.2.

Figure 1.2: Illycaffè's multidimensional approach (<https://www.illy.com/en-us/company>)



The company's business model is based on four pillars: selecting the best growers, sharing knowledge, rewarding best quality, creating a community build on passion. Sustainable thinking has been integrated in all aspects of the supply chain. The main driver of its approach is the creation of value for all the stakeholders involved. Illycaffè was the first to obtain the 'Responsible Supply Chain Process' certification from Det Norske Veritas (DNV) that values sustainability in the whole supply chain from the farmer to the consumer.

Innovation is a key value for Illycaffè both for as regards coffee and coffee machines. Illycaffè created three labs in which it continuously studies the different aspects and characteristics of coffee. Innovation is fundamental to improve sustainability and create new sustainability policies. In 2011, Illycaffè joined the UN Global Compact and in 2013, as the first Italian company, Illycaffè joined the list of the 'World's Most Ethical Companies' by the Ethisphere Institute. It was in the list for five consecutive years.

Among many activities that regard the environmental dimension, the collaboration with the 'Istituto Terra' has to be mentioned. The project is about the reforestation and the recovery of an entire section of the Atlantic Forest in Brazil.

The company truly believes in Corporate Social Responsibility. It has already established the aims that it wants to reach by 2030. These aims consist in improving a sustainable supply chain and sustainable agriculture, contributing to happiness and quality life for example through the participation in global partnerships to favour sustainability and the last aim regards circular economy and innovation for example through the promotion of the respect towards the environment and through the production of products and systems that respect sustainability principles and principles related to circular economy.

1.4.1 The social dimension in Illycaffè

As mentioned in the previous section, Illycaffè is active in the economic, environmental and social dimensions of Corporate Social Responsibility. However, this section will be focused on the social dimension as I was positively surprised from the great attention that is given to this dimension, more than in the other companies.

It is important to start with the fact that Illycaffè defines itself as a 'stakeholder company' that pursues the improvement of the life quality of its stakeholder through economic, social and environmental sustainability. Social means growth through knowledge and self-realization. Environmental means respecting the environment such as do not pollute, waste and use renewable resources. Economical sustainability has to be reached creating a shared value among all the stakeholders. In the stakeholder hierarchy (Figure 1.3), in the first place there are consumers, than clients who are the company's partners in serving consumers, employees, suppliers, communities and institutions and finally, the shareholders that support the company. The centrality of the customer is believed to be fundamental. The company aims at creating a long-lasting relationships with its customers in order to satisfy their requests offering them high-quality and innovative products and services. In Illycaffè, human resources are essential and the collaboration has to be based on principles of transparency, loyalty and reliance that are defined in the code of conduct adopted by the company.

Figure 1.3: Illycaffè's stakeholders (<https://www.illy.com/en-us/company>)



Illycaffè selects the finest coffee growers and establishes with them a long-term relationship based on exchange and personal growth. For Illycaffè, this is the first step to produce high quality coffee. Each year with the 'Ernesto Illy International Coffee Award', Illycaffè rewards the finest sustainable harvests from around the world. The Ernesto Illy Foundation was founded in 2008 and aims at cultivating knowledge, ethics and sustainability and at encouraging research according to the teachings and thoughts of Ernesto Illy.

Important for the social dimension is the 'Università del Caffè' that was founded in Naples in 1999 and then moved to Trieste in 2002. Nowadays, it has 28 different locations worldwide. The 'University' aims at promoting the culture of quality coffee around the world. Everything started with people because the 'University' teaches producers how to get the best out of nature. It teaches and updates them on the most advanced growing methods, on the use of fertilizers that help both the plant and the soil, and on the optimum picking and processing methods. It also provides guidance in helping them acquiring knowledge of economic and administrative processes. Furthermore, it offers opportunities for training on coffee-related matters and on managing and promoting their outlets. Tasting sessions are also organised in order to provide the opportunity to learn how to appreciate and recognize the flavour and aromas of coffee.

In 2002, Illycaffè developed a program for microbusinesses and a training program for coffee growers in Guatemala. Furthermore, it promoted the award for sustainable conduct in Brazil that awards coffee producers that reach sustainability objectives. Illycaffè is really engaged in activities that aim at promoting the respect of human rights. For example, Illycaffè adopted ILO principles, it applies and makes explicit references to the ethical code of conduct in all contracts, it obtained the certification of responsible supply chain process and it drew up a complete sustainability process. Over the years, Illycaffè has created a community, united by values and with a shared intent. This community is also extending to the digital world inviting all the participants in the production chain to connect and interact in a virtual space to stimulate innovation, share knowledge and foster the virtuous circle of collaboration and exchange.

1.5 Ferrero: An overview of the company

The Ferrero Group³ is a manufacturer of branded chocolate and confectionery products and it is the second biggest chocolate producer and confectionery company in the world. It is present in 55 countries and its products are sold directly or through authorised retailers in more than 170 countries. The importance to Corporate Social Responsibility that is given by Ferrero can be seen immediately from the website as there is a full section that is dedicated to CSR. The first example of attention to social responsibility goes back to 1961 when a specific convention on this topic took place.

Ferrero's slogan is 'Sharing values to create value'. The company's approach to sustainability is currently based on the company's social responsibility strategy and it involves the entire value chain from the development of direct long-term commercial relationships with producers and suppliers of raw material, based on dialogue, transparency and sustainable values to the engagement of consumers in order to minimize the impact of their products after consumption.

Ferrero moves towards three aspects of CSR which are communication, stakeholders and the community and the environment. Each aspect will be analysed in the following sections as they are all fundamental dimensions that characterize the

³ <https://www.ferrero.com/index.php?lang=IT> (last visited on 3/09/2019)

company. The first dimension, communication, consists in minimizing the risk to associate its product to an unhealthy lifestyle. Ferrero wants to ensure freshness of its products. Ferrero adopts a label system that advises about the right quantity of products to consume. It gives particular attention to the right weight of each portion and promotes a healthy lifestyle associated to physical activities. Thus, communication results to be a key component in Ferrero's strategy. The second one is taking care of people with the activities of its Foundation. Ferrero supports also people that live in developing countries to have a job that allows them to help themselves and their families. The third aspect regards the environment and sustainable agriculture.

Ferrero elaborated its code of ethics, code of business conduct and its advertising and marketing principles that are all present in the website. Ferrero is part of the 'United Nations Global Compact', of the 'Global Reporting Initiative', and of 'CSR Europe'. The company's activities are all linked to the United Nation's Sustainable Development Goals (SDGs).

1.5.1 Communication

Ferrero believes nutrition to be a fundamental element of life. For this reason, Ferrero wants to minimise the risks associated to its products and this can be done through communication, promoting an active and healthy lifestyle, supporting food education initiatives, programs that promote physical exercise, and good eating habits and offering products in portions with low calorie load. It has chosen to package products in small, single and controlled portions. Ferrero adopts many self-regulation systems, in particular those related to nutrition labelling and advertising are of fundamental importance. The communication is really important and it is focused on good nutritional habits proposing an adequate number of daily meals (in particular focusing on breakfast) and on the right combination of energetic food and physical activity. In this field, Ferrero applies the 'Framework for responsible food and beverage communication' adopted by the International Chamber of Commerce.

Furthermore, it participates in other national and international initiatives designed to ensure high standards. It is part of the World Federation of Advertisers (WFA), of the International Food and Beverage Alliance (IFBA) and of the EU Pledge.

The last mentioned initiative has been promoted by the European Union and aims at changing food and beverage advertising to children under the age of twelve in order to promote healthy lifestyles in the EU.

1.5.2 Stakeholders and the Community

Ferrero's core values are loyalty and trust towards their consumers, their employees and all civil society stakeholders; respect and responsibility towards their human resources and also towards the local communities in the territory they operate; integrity and moderation; passion for quality, research and innovation; and finally entrepreneurship.

Ferrero's activities are defined according to the expectations and priorities of its stakeholders. As can be seen from Figure 1.4, the key stakeholder is the consumer. The satisfaction of the consumer is realized by choosing the best raw materials, projecting a responsible communication, producing high quality products and in the various studies on the right portions and projects as Kinder+sport. The other stakeholders that collaborate with Ferrero are the employees, local communities, media, consumer associations and non-governmental organisations, trade unions, trade and industry associations, institutions, governments and regulators, suppliers, distributors and retailers and farmers. Through the Group Quality Department and the local quality departments that supervise the entire value chain, Ferrero wants to ensure consumers high quality products.

Figure 1.4: Ferrero's stakeholders (<https://www.ferrero.com/index.php?lang=EN>)



A crucial element of sustainability in the Ferrero's model is the accumulation of technical skills and knowledge of products, markets, and consumers over time that guide the company from creating value to strengthening the value of creations. The Group has success because of its solid and deeply rooted culture of learning by doing. They offer their employees learning opportunities through Ferrero University, an online platform YourLearning and Know-How Academies which focus on technical training. Furthermore, Ferrero rewards its employees and recognizes their rights. Health and safety are fundamental in Ferrero, the Health, Safety and Social Responsibility Laboratory has recently produced a set of rules and has identified an appropriate communication strategy to promote physical and mental health of workers. The Ferrero Foundation which is part of the Ferrero Group has the specific aim of supporting older employees and their families, for example through medical supervision or cultural activities often with younger people.

As it is affirmed in the company's 8th CSR Report, released in 2018, Ferrero has given importance also to women. Two projects for women have been adopted. The first one aims at increasing the number of senior manager women and the second one is specifically for Turkey and aims at training women on how to cultivate hazelnuts.

In the community, Ferrero gives importance to children of all ages. There is a team who works for children's products and surprises aiming at improving children's abilities and attitudes, developing new ways of playing, transmitting educational values and delighting children around the world. Furthermore, the program Kinder + Sport Joy of Moving promotes the importance of movement and daily physical activities for children and young people. It supports sports education, supplies technical equipment, promotes school championships, organizes multidisciplinary campuses to raise awareness of the benefits of sports and of an active lifestyle.

1.5.3 Environment

As far as the environment is concerned, Ferrero aims at minimising its own impacts but also at giving value to its potentiality, for example through partnership projects with agricultural companies. It is involved in global environmental themes, trying to supply sustainably raw materials and to use efficiently scarce natural resources.

First of all, the company cares about packaging, and aims at developing new solutions and using safe materials in order to ensure product freshness and integrity, and to ensure coherence with its brand values. The origins and the transformational processes of the raw materials are fundamental for the respect of the environment. Thus, it is important to establish long-term commercial relationships with producers and suppliers. These relationships have to be based on dialogue and transparency and all Ferrero's core values need to be shared by its stakeholders including suppliers and producers. Ferrero recognizes that the rural development is fundamental to help farmers, workers and their families. Thus, it promotes good agricultural and social practices according to standards recognized at an international level.

In particular, for as regard the development and planning of the packaging, Ferrero adopts the '5R Strategy' in order to guarantee quality and freshness to its products and at the same time to minimise the quantity of waste produced. The five principles adopted by Ferrero can be seen in the following Figure (1.5).

Figure 1.5: 5R Strategy (<https://www.ferrerocsr.com/planet/Value-Chain-Create/?lang=EN>)



A significant feature of the responsibility of this company is that it aims at spreading sustainable agricultural policies. Great attention has been given to the requalification of rural areas and communities who live in these areas. To achieve a complete sustainable supply chain, Ferrero implemented a program called F-ACTS (Ferrero Agricultural Commitment to Sustainability) that regards all the raw materials including cocoa, palm oil, hazelnuts, cane sugar eggs and milk and it is based on three pillars:

1. Development of projects and partnerships
2. Adoption of certifications and standards
3. Institutional and collective engagement

This project has ambitious aims among which: 100% sustainable cocoa and cane sugar by 2020, 100% traceable hazelnuts by 2020 and 100% of eggs from barn hens by 2025.

Other objectives that Ferrero has reached, which is always trying to improve, are using renewable resources, avoiding waste including the reuse and recovery of materials and reducing water consumption for example by enabling the reuse of rainwater.

CHAPTER 2 Translation of two Chapters from Corporate Social Responsibility – A Very Short Introduction by Jeremy Moon

CAPITOLO 2

La Responsabilità Sociale d’Impresa: il livello aziendale

In questo capitolo passeremo dai *concetti teorici* sulla Responsabilità Sociale d’Impresa (RSI) agli *aspetti più pratici*, nello specifico guarderemo al livello aziendale. Considereremo gli approcci che le imprese utilizzano per identificare le proprie responsabilità e farvi fronte; le pratiche di cui si occupano; le problematiche riguardanti l’organizzazione, l’integrazione, la performance, e gli effetti che sorgono per le imprese che adottano la RSI.

Modelli per gestire la RSI

Per gestire la RSI esistono molti modelli, spesso consigliati da consulenti, che vengono usati dalle imprese e che le aiutano innanzitutto a porsi le seguenti domande: di cosa possono essere responsabili, a chi devono rispondere e perché e infine, partendo da tali basi, come si possono elaborare le strategie di RSI? Secondo, questi modelli servono alle imprese per gestire le proprie strutture organizzative e le proprie risorse al fine di implementare in modo sistematico e coerente le politiche di RSI. Terzo, le imprese si avvalgono di questi modelli per comunicare la RSI verso l’esterno.

Prendiamo in considerazione quattro importanti modelli: la “piramide della CSR” (Corporate Social Responsibility, termine inglese per indicare la RSI), scelta per la sua influenza di valore formativo sulla RSI; “la teoria degli stakeholder” concepita per strategie aziendali in senso ampio ma adottata all’interno del contesto della RSI; “il modello triple bottom line” in cui viene proposto un modo per combinare le responsabilità economiche, sociali e ambientali; ed infine “l’approccio shared value” che dà importanza al ruolo dell’organizzazione nella RSI.

La piramide della CSR di Carroll

Uno tra i modelli più conosciuti della RSI è la “piramide della CSR”: ideata da Archie Carroll, docente di management, prevede quattro tipologie di responsabilità a loro volta organizzate gerarchicamente: la responsabilità economica che si trova alla base della piramide (cioè la realizzazione di profitti, che è quanto viene richiesto dalla collettività), quella giuridica (ossia il rispetto della legge, anche questo dietro richiesta della collettività), quella etica (in altri termini fare la cosa giusta, che è quanto si aspetta la collettività) e quella discrezionale, che è al vertice della piramide (originariamente chiamata da Carroll “filantropica” che significa dimostrarsi un buon cittadino d’impresa secondo quanto si aspetta e desidera la collettività).

Sebbene il modello venga criticato perché eccessivamente descrittivo, il suo punto di forza principale è la semplicità. Inoltre, mettendo alla base della piramide il concetto di responsabilità economica, si pone in evidenza il fatto che la RSI arriva a coprire anche il core business, ossia l’attività principale dell’azienda. Ne derivano dubbi sulla responsabilità, per quanto riguarda le modalità con cui si generano profitti piuttosto che chiedersi solo come vengono utilizzati. Infine, viene evidenziato che una RSI efficace si sviluppa sulla base dei profitti aziendali. Ad esempio, per quanto oneste siano state, le politiche della RSI della catena inglese di grandi magazzini Woolworths divennero insostenibili quando l’impresa venne liquidata. Molti dei successivi dibattiti sulla RSI hanno riguardato il modo in cui le aziende gestiscono le tensioni che hanno origine dal rapporto tra responsabilità economiche, giuridiche, etiche e discrezionali.

Carroll rafforza la piramide della CSR in due modi, distinguendo innanzitutto i tipi di problemi sociali che le imprese potrebbero aver necessità di affrontare: problemi riguardanti gli azionisti, la sicurezza sul lavoro, la sicurezza dei prodotti di consumo, la discriminazione, l’ambiente e consumismo. Perciò mette in evidenza l’importanza per le imprese di individuare e gestire i temi e i problemi non strettamente legati al mercato e anticipa lo stakeholder management (si veda sotto). Inoltre, fa una distinzione tra le diverse reazioni che le imprese possono avere di fronte a tali problemi: “proazione, conciliazione, difesa e reazione”, anticipando quindi lo sviluppo di modelli strategici per affrontare i problemi della RSI.

La teoria degli stakeholder

Lo “stakeholder management”, modello elaborato e diffuso da R. Edward Freeman, docente di etica degli affari e consulente aziendale, ha influenzato e influenza fortemente tuttora la teoria aziendale e nello specifico il concetto di RSI. Gli stakeholder sono coloro da cui dipende l’impresa per il successo ma che sono allo stesso tempo condizionati dalle sue sorti. Le imprese che impiegano questo modello stabiliscono l’ordine di priorità degli stakeholder sulla base della natura dell’impresa e delle sue attività. Perciò si tende a considerare come stakeholder primari gli investitori, i dipendenti, i fornitori e i clienti e, in base alla tipologia d’attività, lo Stato e la collettività. Gli stakeholder secondari possono essere i media e le organizzazioni della società civile.

Lo “stakeholder management” suppone che sussista un circolo virtuoso che l’impresa sfrutta al meglio quando nella prassi aziendale si tiene conto degli interessi e dei valori di tutti gli stakeholder. Di conseguenza l’impresa viene ricompensata da investitori, fornitori e dipendenti ben disposti, da clienti fidati e dalla legittimazione che deriva dalla comunità e dallo Stato. Combinati tra loro, si presuppone che questi fattori positivi siano la ricetta per il successo commerciale, perciò lo stakeholder management ha lo scopo di unire la buona gestione all’etica.

Sebbene Freeman sottolinei che lo stakeholder management non era stato concepito inizialmente per la RSI, il suo modello è stato adottato da un numero infinito di imprese come modo di pensare le loro responsabilità. Ad esempio, Starbucks riassume così il suo approccio alla responsabilità globale: “prima di tutto, Starbucks crede nel coinvolgimento, nella collaborazione e in una comunicazione aperta con i propri stakeholder”. Molte aziende designano la loro RSI facendo riferimento al “dialogo con gli stakeholder” come si può vedere nel caso della British American Tobacco:

Ci impegniamo con questi gruppi in modi diversi, tra cui sessioni ufficiali di dialogo con gli stakeholder, rapporti di collaborazione a lungo termine e sondaggi ai clienti, oltre a trattative quotidiane come le relazioni che hanno i nostri rappresentanti di trade marketing con i venditori al dettaglio o il sostegno all’agronomia che diamo agli agricoltori. La collaborazione con gli stakeholder guida il continuo miglioramento delle nostre politiche, delle procedure e dei modi di

lavorare portando numerosi benefici sia a noi sia ai nostri stakeholder, a partire da un miglioramento delle relazioni con i nostri venditori al dettaglio fino a migliori rese di raccolto da parte dei nostri coltivatori di tabacco.

Nell'applicazione del modello stakeholder alla RSI possono sorgere problemi, in primo luogo perché le condizioni dell' "ambiente circostante", elemento fondamentale nel pensiero della RSI, sono complicate. Non è chiaro chi sia ad occuparsi dell'aspetto ambientale e di conseguenza come i suoi interessi e valori (assumendo che questi concetti siano persino applicabili all'ambiente, per cominciare) siano al servizio delle imprese che usano un modello stakeholder. Si potrebbe anche affermare che in realtà sono le imprese ad avere interesse verso l'ambiente e non viceversa.

Un'altra problematica legata al modello stakeholder come base per la RSI riguarda il forte impatto sociale delle imprese che risulta sottostimato in un modello, come quello dello stakeholder management, che vede al proprio centro gli operatori economici. Ad esempio, le critiche alla British American Tobacco si riferirebbero a un impatto negativo dei suoi prodotti sulla salute mentre quelle a Starbucks farebbero notare il suo free-riding sui contribuenti inglesi ossia il comportamento opportunistico di fruizione di beni e servizi prodotti collettivamente, attraverso politiche strategiche di riduzione delle tasse al minimo. Interessante è che Starbucks abbia tenuto in considerazione le critiche nella sua decisione di allineare i propri contributi fiscali ai profitti ottenuti nel Regno Unito.

I punti di forza dell'approccio stakeholder alla RSI sono rappresentati dall'identificazione di coloro cui devono rispondere le imprese e dal fatto che essere un'impresa responsabile consiste nel trovare soluzioni che riflettano gli interessi e i valori di specifici attori o, come direbbe Freeman, di "persone". Inoltre, il modello stakeholder mette in discussione la "tesi della separazione" ossia la scelta, da parte di imprese e manager, tra "successo aziendale e etica". In questo modo il modello propone un punto di partenza per pensare al "ruolo dell'azienda nella RSI": se un'impresa è responsabile verso i suoi stakeholder ne sarà ricompensata in termini di risultati economici.

Il modello triple bottom line

Un altro modello di RSI adottato dalle imprese è quello della “triple bottom line” definito anche come modello delle tre P: “ profitti, persone e pianeta”, elaborato da John Elkington della società di consulenza inglese SustainAbility. Questo modello prevede che le imprese non debbano tenere presente solo i risultati di bilancio ma debbano considerare anche l’impatto sociale e quello ambientale. Inoltre, si presume che sussistano interazioni difficili tra le tre P che le imprese devono individuare per essere sostenibili.

Esistono ovvi problemi di commensurabilità nell’integrare misure di performance economiche, sociali e ambientali e nel prevedere le loro interazioni. Apprezzato per la potenza e la semplicità del suo messaggio, questo modello è stato usato nei rapporti di sostenibilità, nella contabilità gestionale, e più in generale dalle imprese che stanno ampliando la loro RSI per inserirsi in un’agenda per lo sviluppo sostenibile più ampia. Ad esempio, Procter & Gamble ha introdotto la “Supplier Environmental Sustainability Scorecard”, una scheda di valutazione bilanciata che permette all’azienda di misurare e premiare la sostenibilità ambientale dei suoi fornitori, concentrandosi sul consumo di energia e di acqua, sullo smaltimento dei rifiuti e sulle emissioni di gas serra. Questa scheda è stata ideata per permettere a Procter & Gamble di realizzare meglio la propria visione di lungo periodo con:

impianti alimentati al 100% con energia rinnovabile; 100% di materiali rinnovabili o riciclabili per tutti i prodotti e per il confezionamento; zero spreco da parte di fabbriche o di consumatori che conferiscono i rifiuti in discarica; prodotti che incantano pur massimizzando la tutela delle risorse.

In senso più ampio, l’approccio triple bottom line è stato adottato dalle Nazioni Unite come standard per la contabilità ambientale e sociale. La Global Alliance for Banking on Values, che promuove la banca etica, stipula, come uno dei suoi tre criteri di adesione, l’impegno al “social banking, ossia attività bancarie sostenibili, e all’applicazione del modello triple bottom line di persone, pianeta e profitto”.

Il modello shared value

Michael Porter e Mark Kramer (consulenti, famosi autori di articoli di ricerca sperimentale sul management e, nel caso del primo, professore universitario della facoltà di economia aziendale) propongono un modello “shared value” per le aziende. Sebbene Porter e Kramer notino le differenze tra questo modello e quello della RSI, è stato ampiamente adottato e ripropone molte riflessioni di molte aziende sulla RSI.

Lo shared value ricorre alla logica della teoria degli stakeholder ma si focalizza maggiormente sul tema del valore condiviso come fonte di innovazione e vantaggio competitivo per le imprese piuttosto che sul metodo di gestione degli stakeholder. In particolare, Porter e Kramer consigliano alle imprese di “ricreare” i loro prodotti e i loro mercati al fine di produrre ciò di cui la società ha bisogno; di ridefinire la produttività nella catena del valore; di massimizzare gli impatti positivi e ridurre quelli negativi; di incoraggiare lo sviluppo di cluster locali ossia gruppi di imprese, fornitori e istituzioni, ed infine di raccogliere i benefici delle strategie di rete e di migliorare la capacità di risolvere problemi riguardanti la società.

Secondo molti accademici e professionisti, questo modello porta poco di nuovo al pensiero della RSI. Alcuni si spingerebbero oltre e criticerebbero l'eccessivo orientamento verso gli interessi dell'impresa. Tuttavia è stato apprezzato in alcuni circoli di imprenditori proprio perché tratta la RSI in termini di successo dell'azienda e non guarda solamente alla responsabilità, risultando perciò d'attrattiva per le imprese interessate a identificare, massimizzare, o dimostrare il valore finanziario aggiunto attraverso investimenti sociali e ambientali.

La Nestlè rappresenta un buon esempio di come l'idea di shared value possa essere applicata:

crediamo che per avere successo come azienda nel lungo termine e creare valore per gli azionisti, sia necessario creare valore anche per la società. Il nostro scopo è quello di dare sicurezza, fornire cibo e bevande prodotti in modo responsabile e della migliore qualità. Ma dobbiamo farlo in modo tale da tutelare le risorse naturali per le future generazioni e assicurare successo alle persone e alle comunità lungo la nostra catena di fornitura.

Il modello di shared value utilizzato dalla Nestlè viene presentato come una piramide gerarchizzata che ha alla base il concetto di “conformità”; al secondo livello “sostenibilità: protezione del futuro”, e all’apice “valore condiviso: alimentazione, acqua, sviluppo rurale”.

Esistono ancora molti altri modelli di RSI, dal momento che numerosi consulenti provano a differenziarsi dando alla RSI un proprio inquadramento. In questa prima parte del capitolo sono stati considerati quattro importanti modelli che insieme fanno riferimento a quattro domande chiave per la RSI: di cosa sono responsabili le imprese (piramide di Carroll), a chi devono rispondere (teoria degli stakeholder), in che modo gli aspetti economici, sociali e ambientali interagiscono fra loro (modello triple bottom line) e come la RSI contribuisce a migliorare le prestazioni (shared value)? Ora si esaminerà più nel dettaglio cosa *fanno* le imprese.

Mettere in pratica la RSI

L’associazione di imprese britannica Business in the Community (BITC) riconosce quattro ambiti di iniziative di RSI: comunità, posto di lavoro, mercato e ambiente. Questa suddivisione è stata ampiamente utilizzata per distinguere e organizzare le iniziative aziendali di RSI ed è stata adottata in questo capitolo. Tra i vari settori si possono notare delle sovrapposizioni, ad esempio, possono rientrare sia nell’ambito del posto di lavoro sia in quello del mercato, le azioni intraprese dalle aziende per assicurare i diritti umani e sul lavoro ai lavoratori lungo la catena di fornitura. Inoltre per migliorare la reputazione aziendale vengono adottate le stesse iniziative in più settori.

La responsabilità verso la comunità

A livello teorico, storico e pratico il cuore della RSI è la comunità. Si tratta di una componente della RSI particolarmente diffusa tra le piccole e le medie imprese (PMI) che riflette da un lato il loro raggio d’azione e impatto relativamente modesto e dall’altro il frequente ricorso all’identità locale quale parte integrante della reputazione aziendale. In alcuni casi, l’impatto sulla comunità in quest’ambito può anche influenzare negativamente la reputazione delle multinazionali, come è avvenuto nel

caso della Union Carbide (a seguito del disastro di Bhopal) e della BP (a causa del disastro nella piattaforma petrolifera Deepwater Horizon nel Golfo del Messico). Sebbene la RSI verso la comunità venga spesso sminuita e vista come un'opportunità di pubblicizzarsi senza costi, rimane tuttavia fondamentale per molte politiche delle multinazionali e perciò viene ora affrontata in un ambito della RSI più strategico, più socialmente orientato e più efficace.

Il termine “comunità” viene spesso visto dalle imprese come sinonimo di “società” poiché la legittimazione dell'impresa da parte dell'ambiente circostante è di vitale importanza per la sua licenza sociale ad operare ed influisce sulla volontà dei dipendenti a lavorare in quell'impresa e dei clienti a comprare i suoi prodotti. Le licenze sociali ad operare possono anche fondersi con la legittimazione giuridica che le aziende cercano per l'insediamento o l'ampliamento di sedi e attività.

Dalla fine del XIX secolo gli Stati nei paesi sviluppati si sono assunti grandi responsabilità nei confronti della comunità per questioni che riguardano abitazioni, biblioteche, istruzione, strutture e servizi pubblici e sono state affrontate anche dagli studiosi di filantropia aziendale e paternalismo industriale. La comunità rimane comunque una componente fondamentale della RSI ed è stata giustificata anche dall'*Economist*, in una descrizione del lavoro di Marks & Spencer sulla comunità durante le sommosse del 1981 in Gran Bretagna, come:

un investimento sensato nel mercato a lungo termine. Se la guerriglia urbana nelle città diventasse un fatto regolare nella vita di tutti i giorni, molti dei suoi 260 store non sopravvivrebbero.

Fu grazie alla reputazione di cui Mark & Spencer godeva a livello popolare in quel periodo se i suoi negozi del centro rimasero intatti mentre altri, pur importanti, furono oggetto di atti vandalici.

Oggi, nell'ambito della RSI verso la comunità, vengono affrontati alcuni temi principali: l'istruzione, la disoccupazione di lungo termine, l'ambiente, la salute, la mancanza di fissa dimora, la prevenzione della criminalità, il sostegno per i dipendenti che al di fuori dell'ambito lavorativo svolgono attività di assistenza sociale, ad esempio

a favore di anziani e malati lungodegenti, e il sostegno alle iniziative sociali. Le offerte di beneficenza sotto forma di denaro, oggetti o servizi rimangono uno tra i modi principali per assumersi la responsabilità verso la comunità, ma si nota anche una crescita notevole nell'impegno dei dipendenti nel Cause Related Marketing (include tutte le attività di marketing collegate a una causa di rilevanza sociale) e in rapporti di collaborazione a lungo termine.

Le imprese favoriscono il coinvolgimento dei dipendenti nella RSI verso la comunità organizzando attività e destinando ad esse parte del tempo dedicato al lavoro e altre risorse. Ad esempio, raccolte fondi effettuate dai dipendenti (attraverso attività sponsorizzate durante l'orario di lavoro e payroll giving, ossia una trattenuta mensile dalla busta paga a favore di una causa sociale) e "sfide di squadra" cioè lavori da eseguire per la comunità (ad esempio ridipingere una scuola) contribuiscono a migliorare lo spirito di gruppo e la collaborazione. Le attività di volontariato dei dipendenti sono aumentate in modo significativo grazie alle organizzazioni all'interno della comunità poiché vi dedicano due giorni lavorativi all'anno. Il fatto che queste iniziative abbiano un impatto netto marginale sui problemi della comunità e sulla produttività dell'impresa conferma il loro valore per le imprese come mezzo di fidelizzazione e motivazione dei dipendenti.

I trasferimenti a lungo termine nelle organizzazioni della comunità portano invece benefici considerevoli per le comunità stesse (ad esempio nei servizi locali, nell'ambiente e nel capacity-building ossia un miglioramento delle capacità degli individui); per il singolo dipendente (cioè crescita professionale) e per l'impresa (cioè ottime conoscenze e capacità di dar vita a collaborazioni, migliore reputazione nella comunità e soddisfazione dei dipendenti). Anche il Cause Related Marketing è uno strumento che viene utilizzato sempre più dalle imprese, in particolare da quelle nel settore del commercio al dettaglio, che, attraverso il loro potere di marketing, sostengono le raccolte di fondi di beneficenza.

La cooperazione tra settori diversi è diventata una caratteristica fondamentale della RSI verso la comunità poiché le imprese si impegnano in nuove collaborazioni, vengono

coinvolte in organismi locali di nuova istituzione e spesso sostengono anche nuovi modelli aziendali come le imprese sociali, invece di limitarsi a diagnosticare i problemi della comunità e affrontarli unilateralmente.

L'ammontare dei contributi delle imprese a sostegno della comunità può essere notevole. Ad esempio, i 300 membri del gruppo britannico London Benchmarking Group hanno comunicato che i loro contributi da 1,1 miliardi di sterline registrati nel 2007 (di cui il 70% in denaro liquido) sono saliti a 1,65 miliardi nel 2012 (di cui il 54% in denaro liquido). Altri contributi comprendono edifici, macchinari e tempo di lavoro dei dipendenti. La conoscenza aziendale dei rapporti di collaborazione che vi possono essere con la comunità è molto importante, ma viene probabilmente sottostimata da questi dati.

Oggi, la RSI verso la comunità non viene affrontata dalle imprese attraverso semplici donazioni filantropiche annuali ma viene implementata in modo più strategico utilizzando ad esempio standard per gestire, misurare e riportare le attività che vengono svolte per far fronte ai problemi della comunità. Inoltre, molte imprese pongono le attività per la comunità sullo stesso piano del proprio core business, sia utilizzando le loro risorse principali (ad esempio le istituzioni finanziarie e la microfinanza le aziende farmaceutiche e la lotta contro le malattie) sia tutelando gli interessi degli stakeholder attraverso i loro investimenti nella comunità. L'inserto 4 illustra le politiche principali per la comunità attuate dalla grande società mineraria Anglo American.

Inserto 4 Le responsabilità della Anglo American verso la comunità

Le comunità dove noi operiamo sono essenziali per il successo della nostra azienda... siamo spesso di vitale importanza per garantire che il loro benessere continui a crescere. La reciproca dipendenza rende solo più naturale il fatto che vogliamo essere d'aiuto ai nostri clienti in modo positivo e duraturo. Essere un buon amico significa fare buoni affari.

Le tecnologie che usiamo servono per trattare l'acqua in eccesso contaminata dalle miniere di carbone e renderla acqua potabile e per convertire i residui di gesso in materiali edili ad efficienza energetica.

La nostra azienda sostiene lo sviluppo delle PMI in Sud Africa e offre un programma di cure gratuite per dipendenti e persone a carico di quest'ultimi con HIV/AIDS.

“Socio-Economic Assessment Toolbox (SEAT)”, processo di pianificazione della valutazione di impatto e della gestione.

La responsabilità verso le comunità locali si è sviluppata considerevolmente, è diventata complementare ad altre attività che riflettono un maggiore impegno da parte delle imprese e un allineamento migliore del loro lavoro tra comunità e core business, tuttavia questo tipo di responsabilità viene ancora affrontato da molti con spirito filantropico.

La responsabilità sul posto di lavoro

Alcuni dei casi più noti di irresponsabilità d'impresa legati al posto di lavoro riguardano le condizioni di lavoro, le retribuzioni o il sessismo, di conseguenza non sorprende che siano proprio le imprese che danno valore alla loro reputazione a rendersi conto dell'importanza della responsabilità verso i propri dipendenti. Allo stesso modo, quando le imprese osservano l'aumento del legame tra la motivazione dei dipendenti e la loro reputazione sociale, molte riconoscono che la responsabilità sul posto di lavoro non è solo una limitazione ai danni ma anche un investimento.

In un certo senso è ironico che le politiche di responsabilità sul posto di lavoro siano aumentate nei paesi occidentali perché molte responsabilità in quest'ambito che sono parte integrante della RSI corrispondono a tematiche che sono state disciplinate dallo Stato negli ultimi cento anni. Ne sono un esempio l'età lavorativa, la remunerazione, le norme di lavoro, la contrattazione collettiva, la salute e la sicurezza, una retribuzione o un trattamento equi, la discriminazione, la formazione, le ferie, la disoccupazione, l'assicurazione sanitaria e la pensione integrativa.

Includendo questi tipi di problemi nella pianificazione della RSI, si determinano una serie di conseguenze. Innanzitutto, negli ultimi trent'anni si è sviluppato un processo di deregolamentazione da parte di molti stati per quanto riguarda il posto di lavoro (cioè diritti sul lavoro, retribuzione minima, apprendistato). Secondo, alcuni dei programmi di RSI per il posto di lavoro mostrano anche i limiti delle regolamentazioni (come

retribuzioni o pari opportunità). Terzo, sono sorti nuovi problemi riguardo il posto di lavoro poiché per questi temi non vi sono veri e propri riferimenti legislativi (ad esempio per il work-life balance ossia la capacità di bilanciare lavoro e vita privata, per i lavoratori immigrati e le molestie sul lavoro). Infine, a causa della globalizzazione sono state evidenziate le pratiche adottate dalle multinazionali occidentali all'estero, dove queste sfuggono al controllo dello Stato dove hanno la loro sede. Le imprese si sono quindi trovate ad affrontare un nuovo importante tema sviluppando dei sistemi di tutela dei diritti umani e dei diritti sul lavoro a livello internazionale per i loro lavoratori che si trovano al di fuori delle giurisdizioni presenti nel paese dove hanno sede.

Alcune imprese hanno elaborato una serie di politiche che riuniscono obiettivi sociali ed economici puntando a fasce di lavoratori che possono essere state sottovalutate. Ad esempio, si sono focalizzate sul personale femminile per conquistarne la fiducia attraverso il work-life balance per coloro che al di fuori dell'ambito lavorativo svolgono attività di assistenza sociale oppure attraverso politiche per incoraggiare le donne a ritornare a lavorare dopo il congedo per maternità. Altre imprese hanno assunto lavoratori più anziani, spesso part-time, partendo dal presupposto che la loro esperienza fosse una risorsa preziosa. Una questione più recente affrontata in relazione al posto di lavoro riguarda la salute e il benessere dei dipendenti, infatti possono essere attuate politiche per moderare possibili problemi derivanti dal lavoro fisico, per identificare e far fronte a problemi di salute mentale e per aiutare i dipendenti nella pianificazione finanziaria.

L'attenzione che si presta alla responsabilità sul posto di lavoro, anche da parte di imprese che si trovano in mercati del lavoro relativamente ben regolamentati, viene spesso spiegata facendo riferimento alla "guerra dei talenti" poiché ci si trova in un contesto in cui aumentano le prove del fatto che in particolare i laureati preferiscono lavorare per datori di lavoro responsabili e la RSI viene quindi spesso usata per trasmettere il lato umano dell'impresa. Ad esempio, è possibile inserire la RSI nelle attività di crescita per i dipendenti per assicurare che ci sia consapevolezza e coinvolgimento del personale e per capire come vengono soddisfatti i suoi bisogni. Il

Riquadro 5 illustra le politiche della Ford Motor riguardanti le diversità e il coinvolgimento dei dipendenti nella sostenibilità.

Riquadro 5 Le responsabilità nel posto di lavoro della Ford Motor Company

Più diventiamo consapevoli delle differenze all'interno della nostra azienda, quali diversità di pensiero, esperienza, punti di vista, razza, genere, fede ecc., più siamo in grado di dare ai clienti ciò che vogliono e più successo otterremo.

Il sostegno alle collaborazioni fra dipendenti favorisce: diversità e inclusione, e le attività volte a favorirle (ad esempio assemblee dei lavoratori, formazione, incontri tra dipendenti e vertice aziendale) per lo sviluppo di un ambiente inclusivo dove regna il rispetto e si offre supporto per una migliore conciliazione vita-lavoro (ad esempio con tecnologie per lavorare da remoto, orari di lavoro flessibili assistiti da mentori, servizi per i figli, stanze per le madri per allattare), politiche contro molestie sessuali e discriminazione ed infine procedure di reclamo.

In cinque anni i business plan (documenti che sintetizzano i contenuti e le caratteristiche di un progetto imprenditoriale) migliorano con obiettivi sostenibili che comprendono sistemi di misurazione delle performance individuali dei dipendenti.

La responsabilità nel mercato

Ci si aspetta che le imprese si comportino in modo responsabile sul mercato e questo è ormai un dato di fatto. Tuttavia, negli ultimi vent'anni, sono stati fortemente riconosciuti gli effetti delle attività aziendali di RSI "a monte" (ad esempio attraverso la catena di fornitura) e "a valle" (ad esempio attraverso gli effetti dei prodotti sui clienti e il modo in cui vengono smaltiti) della filiera produttiva. Finora questi effetti non erano molto chiari, poiché si presumeva che i fornitori fossero responsabili per le proprie attività aziendali, e che i clienti, in particolare i consumatori, lo fossero nell'utilizzare e nello smaltire i prodotti d'impresa.

A livello sociale ci si è concentrati in particolare sulle attività del mercato a monte del processo produttivo delle multinazionali nei paesi in via di sviluppo, dal momento che uno dei fattori trainanti della globalizzazione è stata la disponibilità di lavoro a basso prezzo e poco regolamentato. Di conseguenza, molte imprese hanno cercato di far fronte

a problemi di standard lavorativi, di salute, sicurezza e remunerazione lungo le catene di fornitura alla luce della controversia emersa negli ultimi vent'anni. Inoltre, sono diventate più consapevoli dei vantaggi che possono ottenere se creano catene di fornitura attendibili, affidabili e reciprocamente gratificanti, perciò stanno estendendo la RSI a queste questioni specificatamente extra aziendali, che fanno riferimento a catene di fornitura a livello locale e regionale.

Le politiche che vengono attuate includono molto spesso riferimenti ai codici dell'Organizzazione internazionale del lavoro (OIL) e a vari standard e collaborazioni tra vari attori (v. Capitolo 5). La maggior parte delle imprese leader nella RSI assume auditor (ossia coloro che svolgono gli audit, ossia valutazioni indipendenti volte a verificare se i criteri prefissati in un certo ambito sono stati soddisfatti) per i fornitori primari e in alcuni casi, come quello della Nike, i report di valutazione conclusivi che elaborano vengono pubblicati. Vista la pressione che vi è sulle imprese affinché controllino le catene di fornitura, molte adottano un approccio di crescita, sostenendo e fornendo formazione ai fornitori in conformità con gli standard stabiliti e investendo in progetti di assistenza ai figli, di istruzione e altri ancora a favore della comunità.

L'impatto sull'ambiente delle politiche di approvvigionamento delle imprese è anche diventato una questione chiave nella fase a monte dei processi produttivi, perciò durante la fase di acquisto delle materie, le imprese tengono conto dei criteri ambientali e lo fanno soprattutto quando cercano fornitori di risorse scarse in natura come il pesce e il legname.

Queste politiche di RSI inerenti alle catene di fornitura internazionali sono state applicate anche all'interno dei paesi dove le multinazionali stesse hanno sede. Nel Regno Unito ad esempio la RSI è stata estesa a politiche che sostengono fornitori agricoli nazionali prestando attenzione a questioni di sostentamento a lungo termine ma anche a semplici considerazioni di prezzo e di gestione. Inoltre, a seguito della tragedia nella quale annegarono dei lavoratori cinesi durante la pesca di molluschi, vennero inseriti nelle politiche di RSI del Regno Unito dei riferimenti specifici al fine di evitare

fornitori domestici che ammettono lavori sottopagati e persino forzati e spesso vengono collegate a strategie di marketing per favorire un consumo sostenibile tra i clienti.

Il riquadro 6 presenta le politiche della catena di fornitura della multinazionale svedese di abbigliamento e vendita al dettaglio H&M per i fornitori primari. Come al solito, l'impatto di H&M sui fornitori secondari (cioè fornitori di tessuti e di filati) è molto più limitato, tuttavia include un programma di sviluppo degli stabilimenti tessili.

Recentemente è stata rivolta maggiore attenzione verso gli effetti a valle della filiera e verso le responsabilità che le aziende assumono per quanto riguarda l'uso dei prodotti e il loro smaltimento. Ancora una volta, si nota che le imprese non sono gli unici attori responsabili dei problemi inerenti al consumo e allo smaltimento dei prodotti. Numerose imprese si sono comunque impegnate notevolmente sfruttando le informazioni di cui sono in possesso, anche quelle relative ai gusti dei consumatori, al fine di cambiare il comportamento della comunità, in particolare per incoraggiare un consumo più sostenibile.

Riquadro 6 Le politiche della catena di fornitura di H&M

Utilizziamo la nostra influenza ove possibile per promuovere buone pratiche e aumentare la consapevolezza non solo tra i nostri fornitori e i loro dipendenti ma anche di tutti coloro all'interno della nostra catena di valore. Crediamo che una stretta collaborazione sia il miglior modo per fare una differenza in modo positivo.

Il codice di condotta di H&M per i fornitori viene monitorato attraverso un piano completo di audit (ciò significa esclusione di lavoro forzato e minorile, libertà di associazione, pagamento di almeno un salario minimo, fornitura di misure di sicurezza fondamentali, restrizione di sostanze chimiche, trattamento contro lo spreco dell'acqua, completa trasparenza, libero accesso per le ispezioni).

Gli auditor interni conducono audit completi che comprendono le azioni correttive (processo di follow-up) e l'audit direzionale.

Siamo membri della Fair Labor Association, organizzazione no-profit che mira a migliorare le condizioni di lavoro in tutto il mondo.

Le imprese che vendono prodotti considerati pericolosi o nocivi (cioè quelli contenenti alcol, zucchero, tabacco e grassi insaturi) si sono impegnate molto per informare i consumatori su modelli di consumo responsabile, sia inserendo informazioni sulla confezione e sulle etichette sia attraverso campagne pubblicitarie. In alcuni casi, queste imprese hanno agito in anticipo rispetto allo Stato, probabilmente per prevenire alcune leggi che avrebbero potuto ridurre la possibilità di successo dell'azienda, mentre in altri casi hanno partecipato ad iniziative in cui erano coinvolti anche gli organi statali. Molte attività vengono inserite nel marketing aziendale, in particolare per promuovere le caratteristiche salutari dei prodotti (Danone ne è un esempio) o per fornire maggiori informazioni su come i prodotti possono essere adatti per una dieta sana (ad esempio il caso dei succhi di frutta bio Innocent).

Le politiche di RSI fanno fronte anche a problemi riguardanti lo smaltimento dei prodotti e del loro imballaggio che vanno dalle informazioni su come eliminare i contenitori del cibo fast-food e buste di plastica e su come smaltire o riutilizzare prodotti IT. Risulta essere particolarmente impegnativo incoraggiare i clienti a riportare indietro i prodotti farmaceutici che non utilizzano al fine di evitare che ne venga fatto uso improprio o che contaminino la falda freatica se eliminati via wc.

L'inserto 7 presenta le responsabilità della multinazionale informatica statunitense Hewlett Packard per il riutilizzo e l'eliminazione di materiale in esubero. Include un esempio di modello di riciclaggio ad anello chiuso (closed-loop) in cui i materiali che sono diventati superflui per il consumatore vengono riutilizzati nella produzione di nuovi articoli a cui vengono aggiunte nuove caratteristiche.

Le questioni di mercato di RSI a monte e a valle del processo produttivo sembrano essere paradossali, perché da un lato rappresentano l'enorme potere e influenza delle imprese, dall'altro fanno notare i limiti della RSI quando viene vista come fattore chiave all'interno dell'impresa. Risulta quindi essere significativo che molti degli esempi presentati in questa sezione includano imprese che agiscono in collaborazione con altre, con la società civile, con organizzazioni professionali e con agenzie pubbliche. In questo modo viene dimostrato come la RSI possa essere sempre di più una co-

responsabilità e come oggi viene maggiormente istituzionalizzata e non rappresenta più semplici capricci o abitudini dell'impresa (v. Capitoli 4 e 5).

Inserto 7 Le responsabilità di Hewlett Packard a valle del processo

Ci impegniamo ad aiutare i nostri clienti affinché riciclino in modo responsabile, in questo modo abbiamo recuperato 2,8 miliardi di prodotti dal 1987.

Le politiche di reso e riciclo dei prodotti servono per produrre nuovi hardware e per riciclare i prodotti non riutilizzabili.

Offriamo programmi Trade-In di supervalutazione dei prodotti usati acquistando nuove soluzioni HP.

È possibile restituire prodotti usati in cambio di denaro: ciò vale sia per i consumatori sia per le imprese.

Inoltre, attuiamo politiche di donazione di prodotti di cui non si ha più bisogno a organizzazioni benefiche e offriamo servizi di distruzione di attrezzature e dati.

La responsabilità verso l'ambiente

Vi è stata un'ampia e crescente regolamentazione in materia ambientale riguardo l'utilizzo delle risorse idriche e forestali. Ad esempio, sin da i tempi medievali e in particolare nell'ultimo secolo nei paesi occidentali ha riguardato gli effetti dell'industrializzazione. Tuttora viene però data priorità all'ambiente attraverso idee e politiche aziendali basate sulla RSI.

In quest'ambito si notano aspetti controversi, innanzitutto perché l'ambiente è rappresentato solo in modo indiretto dagli stakeholder. Secondo, l'ambiente è un tema fondamentale in una comunità, nel posto di lavoro e nel mercato, ma tende a ricevere un trattamento separato dalla RSI, forse a causa dell'intrinseca sensibilità che dimostrano gli stakeholder verso l'ambiente e dalla sua carica simbolica come si nota dalle testimonianze dei leader aziendali che spiegano i cambiamenti radicali introdotti nella RSI. È probabile che il focus sull'ambiente sia dovuto all'efficacia delle azioni delle organizzazioni non governative (ONG) ambientali e al fatto che questo tipo di impatto è più facile da misurare e da comunicare rispetto alla maggior parte di quelli sociali ed economici.

Le politiche che le imprese descrivono come propria responsabilità verso l'ambiente fanno riferimento all'impatto dei processi produttivi sulle risorse naturali e sui sottoprodotti ambientali. Tendono ad includere la conservazione o la restituzione delle risorse naturali colpite dalle attività dell'impresa o qualche volta semplicemente dalle comunità di imprese, le emissioni trasmesse via aerea o via acqua dovute dalle attività delle aziende, il consumo di risorse naturali e varie forme di prodotti e servizi amici dell'ambiente.

In tempi recenti il più grande sviluppo riguardante la responsabilità verso l'ambiente è stata probabilmente nell'ambito del consumo delle risorse naturali, poiché gli investimenti hanno permesso a imprese come Walmart da un lato di dimostrare un impatto tangibile, ad esempio attraverso la fornitura di energia, dall'altro di fare risparmi a lungo termine. Alcune imprese si sono attivate per valutare l'impatto generale del consumo di queste risorse e per sviluppare corrispondenti politiche al fine di assicurare che questo consumo possa essere gestito in maniera sostenibile: le politiche di Unilever e di Coca Cola per il consumo dell'acqua ne sono un esempio. Altre imprese si sono unite ad alcune ONG internazionali senza scopo di lucro prevalentemente impegnate in cause ambientali per assicurare che il loro consumo di pesce, legname e prodotti agricoli sia in linea con gli standard di sostenibilità (cfr. Capitolo 5).

Come si nota anche negli altri ambiti di responsabilità, molte delle imprese leader sono diventate esperte nel porre sullo stesso piano le politiche ambientali e il marketing dei prodotti, cambiando le modalità con cui vengono introdotte sul mercato le caratteristiche ambientali di svariati prodotti quali automobili e acqua in bottiglia.

Il riquadro 8 presenta le responsabilità della catena britannica di supermercati Waitrose verso prodotti alimentari sostenibili che riguarda innanzitutto problemi ambientali. Complessivamente si può concludere che la RSI verso l'ambiente prevede varie combinazioni di responsabilità intrinseca, possibilità di ridurre i costi, di sviluppare innovazioni per nuove opportunità aziendali e di allinearsi a nuove forme di regolamentazione.

Riquadro 8 La responsabilità di Waitrose verso i prodotti alimentari sostenibili

I prodotti alimentari sostenibili vengono prodotti con buone pratiche di agricoltura e di pesca che minimizzano l'impatto sull'ambiente e vengono ottenuti grazie al sostegno e alle certificazioni dei produttori rilasciate dalla Fairtrade Foundation, organizzazione internazionale no-profit del commercio equosolidale e dalla Rainforest Alliance, ONG che ha lo scopo di conservare la biodiversità e garantire stili di vita sostenibili. Waitrose vende quindi 1.700 prodotti bio.

“Waitrose Farm Risk Assessment” è una valutazione d'impatto che l'azienda usa per capire le difficoltà dei coltivatori in questioni chiave come sicurezza, sostenibilità e qualità dei prodotti alimentari.

Vengono inoltre attuate politiche al fine di eliminare l'utilizzo di pesticidi, migliorare la tracciabilità dei prodotti e ottenere più certificazioni sostenibili, ad esempio per il pesce, la soia, il legname e la carta.

L'organizzazione aziendale della RSI

La RSI ormai non è più un'attività centrale nelle imprese ma è un fattore verso cui esse sono orientate poiché gran parte dell'organizzazione della RSI viene gestita tra imprese, tra queste e la società civile e insieme agli attori del governo, anche se le imprese rimangono sempre l'elemento fondamentale per le attività di RSI. Perciò l'organizzazione interna della RSI è cruciale per i risultati che possono essere ottenuti e gli effetti che possono essere causati. In particolare risultano essere critiche le questioni organizzative, come le responsabilità del consiglio di amministrazione e la definizione e l'allocazione della responsabilità manageriale.

I progetti di RSI vengono gestiti dai consigli di amministrazione solo in poche grandi imprese poiché solitamente vengono associati alla governance, al settore risorse umane o al settore del marketing. In alcuni casi gli amministratori delegati stessi si fanno carico della RSI che può essere quindi subordinata a questioni di performance finanziaria o al contrario può essere parte della strategia aziendale fungendo così da attività principale. In alcuni casi le imprese, in cui la RSI è gestita a livello di consiglio di amministrazione, hanno linee dirette di reportistica dai manager della RSI, invece in

altri casi è possibile che abbiano solamente un contatto più indiretto attraverso un dirigente di alto livello che possiede competenze più generali.

La tipologia dei dipendenti che si occupano della RSI varia enormemente come si nota dalle categorie professionali a cui appartengono che possono essere relative al sociale, all'accountability (ossia rendere conto delle proprie decisioni ed essere responsabile dei risultati conseguiti), alla società civile, alla sostenibilità. In alcuni casi i ruoli sono precisi e funzionali, tuttavia, dato che le posizioni aziendali che si occupano della RSI diventano sempre più importanti, devono anche farsi carico del coordinamento di una serie di attività quali le relazioni tra investitori, la reportistica sulle attività sociali, le comunicazioni, le politiche pubbliche, l'innovazione ambientale, il monitoraggio della catena di fornitura in ambito di diritti umani e lavorativi e il coinvolgimento della comunità.

Per generare idee e riflettere sulle politiche di RSI, molte imprese non fanno affidamento solamente sulle risorse interne, ma assumono consulenti di RSI per aiutarle, attraverso una strategia più generale, a condurre un'analisi degli stakeholder, sviluppare e gestire il sistema di reportistica. Alcuni di questi consulenti operano esclusivamente nell'ambito della RSI, le cui aziende sono di solito relativamente piccole e assumono tra uno e una dozzina di consulenti nonostante vi siano anche alcune associazioni aziendali di RSI che offrano servizi di consulenza. La consulenza della RSI viene inclusa all'interno di una serie di servizi offerti da grandi imprese di consulenza manageriale e società di revisione. Inoltre, come si è notato, la crescita di collaborazioni multi-attore per la RSI ha visto l'organizzazione della RSI condivisa tra imprese, varie associazioni aziendali, agenzie pubbliche, ONG e organizzazioni nella comunità.

L'aumento di dipendenti che lavorano in più organizzazioni indica il bisogno di personale adeguatamente preparato. In origine la RSI era una componente più discrezionale all'interno dell'impresa, ora invece sta assumendo sempre più importanza, quindi le imprese si preoccupano maggiormente di assicurarsi che i manager di RSI siano sufficientemente qualificati e abbiano una certa esperienza.

Di conseguenza, nell'ultimo decennio il numero di corsi di RSI offerti nelle facoltà di economia aziendale è aumentato e in alcuni casi questi corsi sono stati inseriti nei requisiti generali del corso di laurea. Più di 500 facoltà di economia aziendale si sono iscritte all'iniziativa promossa dalle Nazioni Unite intitolata "Principles for responsible management education". I sistemi di valutazione delle facoltà di economia (ad esempio l'AACSB, l'AMBA e l'EQUIS) richiedono sempre di più prove che dimostrino la dedizione nell'impegnarsi in temi aziendali etici, responsabili e sostenibili. Nonostante questi sviluppi nella formazione, tra le imprese rimane una certa incertezza su quali siano le qualificazioni e le esperienze più appropriate per la RSI, in particolare perché la RSI è stata estesa a questioni relative all'intera impresa e anche al contesto esterno quando invece era stata inizialmente concepita come mero valore per la comunità.

Stanno emergendo nuovi percorsi di professionalizzazione. Ad esempio, nel 2004, l'ente benefico britannico Business in the Community ha lanciato la CSR Academy che offre corsi accreditati, workshop, educazione tra pari e guide per studiare in modo autonomo. Più recentemente il Corporate Responsibility Group (400 manager di 80 imprese membri) ha lanciato l'istituto per la responsabilità sociale d'impresa (Institute for Corporate Responsibility) "per promuovere e riconoscere la posizione professionale di coloro che lavorano in ruoli di RSI o ruoli sostenibili, facilitano il lavoro in rete e sostengono i nostri membri nello sviluppo delle competenze".

L'integrazione aziendale della RSI

La RSI riceve molte critiche poiché viene facilmente associata alla filantropia aziendale e non viene considerata da tutti i dipendenti come modo per condurre le attività aziendali. In parte queste critiche riflettono alcune delle realtà organizzative di grandi multinazionali. Tuttavia, alcune imprese hanno cercato di integrare in tutti i settori la RSI in modo migliore con una visione e una missione più comprensive.

La multinazionale britannica che controlla i grandi magazzini Marks & Spencer ha integrato le attività sostenibili nel suo "piano A":

stiamo facendo questo perché è quello che voi volete che noi facciamo ed è anche la cosa giusta da fare. Lo stiamo chiamando Piano A perché crediamo che questo sia ora l'unico modo di fare affari.
Non c'è un Piano B.

“Il piano A” aveva lo scopo di riunire cinque obiettivi sostenibili e un centinaio di impegni più specifici direttamente nella strategia principale. Gli obiettivi sostenibili sono i seguenti: diventare ad emissioni zero di carbonio, smettere di inviare rifiuti speciali in discarica, estendere l'approvvigionamento sostenibile, essere un partner leale e definire nuovi standard nel commercio etico ed infine aiutare i clienti e i dipendenti ad avere uno stile di vita più sano. Questo piano è stato esteso al fine di incoraggiare clienti e dipendenti ad avere uno stile di vita più eco-sostenibile e per includere la sostenibilità nel modo in cui l'impresa fa affari. Questi nuovi obiettivi hanno implicato l'aggiunta di altri 80 nuovi impegni. Anche la catena di supermercati britannica di vendita al dettaglio Sainsbury's ha una strategia di sostenibilità integrata che si focalizza su 5 valori chiave: essere la migliore in cibo e salute, approvvigionarsi con onestà, rispettare l'ambiente, fare la differenza in modo positivo nella comunità ed essere un ottimo posto di lavoro.

Jaguar Land Rover, una multinazionale automobilistica britannica di proprietà dell'indiana Tata Motors, ha condotto la sua politica di sostenibilità investendo in ingegneria, combinando investimenti nella comunità attraverso collaborazioni con scuole per stimolare l'interesse e le abilità degli studenti verso l'ingegneria, riducendo in modo consistente il consumo di energia e di acqua e investendo nella performance sostenibile delle automobili.

L'integrazione della RSI all'interno di un'organizzazione è qualcosa di più di una serie di obiettivi ben allineati che prevedono la benedizione dell'amministratore delegato. Le imprese che prendono seriamente la RSI spesso hanno bisogno di investire in modo cospicuo nello sviluppo di sistemi interni di comunicazione per assicurare che il messaggio di RSI sia capito all'interno dell'impresa come Marks & Spencer hanno fatto con il Piano A e come Siemens ha fatto al fine di infondere la comprensione di possibili implicazioni legate alle leggi, al rischio e all'etica in caso di corruzione.

Si deve aggiungere che ci sarà bisogno di resoconti più dettagliati su come le diverse attività aziendali riflettano e sostengano le politiche di RSI. Ad esempio, se le imprese volessero capire come i loro investimenti in RSI influiscano sulla loro performance, allora hanno bisogno di assicurarsi che il loro sistema contabile basato sulla triple bottom line sia veramente integrato nella contabilità gestionale. Se un'impresa desidera arrivare a certi standard di lavoro nella catena di fornitura, allora tutti i suoi acquirenti (i cui incentivi di solito si basano sul prezzo e sulla consegna) dovranno agire di conseguenza. Se un'impresa si vanta dei record ottenuti in materia di salute e sicurezza, deve assicurarsi che gli standard siano rispettati nelle attività assorbite recentemente e nelle joint venture (ossia contratti che implicano l'associazione tra imprese per eseguire determinati progetti) e via dicendo per molti altri aspetti.

Alcune imprese hanno cercato di integrare la RSI premiando i dipendenti, in particolare i dirigenti, con un aumento dello stipendio e con un avanzamento di carriera. Un recente sondaggio ha però dimostrato che solo il 10% delle 250 imprese più grandi è stato capace di collegare in modo chiaro gli effetti dell'aumento dello stipendio dei dipendenti ai risultati ottenuti in ambito sociale e ambientale e ciò può essere quindi visto come mancanza di reale convinzione verso la RSI. Tuttavia, può non essere sempre semplice identificare tale risultato di un'impresa in una performance individuale, nonostante gli scettici possano replicare che le difficoltà non sembrano ostacolare altre premiazioni individuali che avvengono attraverso un aumento di stipendio. Inoltre, se le imprese volessero creare una cultura tale da far scorrere la RSI nel proprio "DNA", potrebbero vedere un sistema individuale di premiazione come controproducente.

L'integrazione della RSI rimane una delle più grandi sfide persino per l'impresa al meglio intenzionata.

La performance e gli impatti delle attività di RSI

Le imprese che prendono seriamente la RSI hanno interesse nella performance sociale. Riguardo la performance ci si pone il seguente interrogativo ossia se la RSI sia un investimento aziendale (che è ciò che viene rappresentato dal business case model) o

una spesa. Gli accademici si sono impegnati per cercare di rispondere a questo quesito e hanno discusso anche di misure appropriate di investimento, di performance di RSI e delle relazioni fra loro. La letteratura è giunta alla conclusione generale che la spesa per RSI probabilmente contribuisce positivamente alla performance dell'impresa definita in senso ampio. Si è soliti dire che gli aspetti positivi siano collegati alle questioni relativamente intangibili che si riferiscono alla morale e alla reputazione ma, attraverso strategie o prodotti responsabili, è possibile anche risparmiare in tecnologie pulite e acquisire nuove quote di mercato. Da un punto di vista più conservativo si discute anche nel business case model sui benefici della compliance aziendale (ossia il controllo della correttezza delle procedure e del rispetto delle norme per consolidare l'immagine aziendale). Perciò il business case model non è semplicemente una questione che riguarda gli accademici ma è legato anche all'armata di consulenti e manager della RSI che non sono mai stati così grati fino a quando non sono riusciti a convincere il direttore finanziario del fatto che il dipartimento di RSI stava dando i suoi frutti.

Un secondo interrogativo che ci si pone sulla performance riguarda l'impatto della RSI sull'ambiente, sulla società e sulla governance. La maggior parte degli indicatori più facilmente reperibili riguardano gli output dell'impresa (cioè le spese, le ore di volontariato dei dipendenti, i numeri di persone scelte che sono state contattate). Questi sono valutabili da una prospettiva di contabilità gestionale ma servono anche per dare un po' di senso alla "sforzo" della RSI. Tuttavia, non dicono se la RSI sta facendo la differenza in un problema apparente, se l'impresa andrebbe meglio concentrandosi sugli affari economici, assumendo più persone, cercando di soddisfare più clienti e offrendo più agevolazioni fiscali alla società.

Inoltre è stato annunciato nel 2014 che il 40% delle aziende di RSI che sono state sottoposte a sondaggio ha fallito nel catturare l'impatto generale dei programmi della comunità. È sicuramente difficile misurare l'impatto poiché sussistono molteplici fattori che ovviamente influiscono, come l'abilità di una persona disoccupata a lungo termine di assicurarsi un lavoro, il miglioramento delle competenze dei lavoratori lungo la catena di fornitura e la riduzione del riscaldamento globale.

Ciò nonostante le imprese che prendono seriamente la RSI stanno cercando di spostarsi dall'impegno e dagli investimenti in questioni ambientali, sociali e di governance alla valutazione e alla comprensione dell'impatto dei loro contributi alla RSI. Nel prossimo capitolo verranno considerate e paragonate le dinamiche di RSI a livello nazionale e internazionale.

CAPITOLO 3

Gli sviluppi della RSI a livello nazionale ed internazionale

Il concetto di RSI è nato e si è sviluppato nell'ultimo decennio negli Stati Uniti: praticamente sconosciuto nel resto del mondo, sembrava qualcosa di strano persino trent'anni fa, eccetto che per qualche accademico e qualche impresa di nicchia. In un secondo momento la RSI si è diffusa a livello globale, ma il processo non è stato né unidimensionale né unidirezionale. Nonostante le origini, non si tratta di una semplice esportazione del "Made in USA".

La RSI non si è diffusa in modo unidimensionale perché, nonostante abbia portata internazionale, presenta caratteristiche riguardanti il concetto di comportamento aziendale responsabile che la distinguono e che si scontrano con una serie di antiche tradizioni etiche proprie dei vari stati. La RSI si confronta con sistemi diversi di governance sociale, i quali riflettono il ruolo delle istituzioni e della legge verso le imprese, lo Stato e gli attori della società civile. Inoltre, emergono una serie di questioni nei rapporti tra imprese e società che riflettono le varie sfide che i paesi si trovano ad affrontare, a partire da povertà e malattie, rapida industrializzazione e urbanizzazione, internazionalizzazione, condizioni di lavoro e corruzione fino a diverse forme di inquinamento ambientale, cambiamento climatico e perdita della biodiversità.

Quindi la RSI non è stata semplicemente *adottata* dagli Stati ma è stata *adattata* in contesti nazionali, etici e istituzionali diversi nei quali premesse e sistemi di responsabilità sono integrati. Sebbene si stia diffondendo a livello internazionale, non riflette un insieme uniforme di presupposti mentre permane un'ampia varietà di questioni e approcci, nonostante l'importanza dei sistemi integrativi. La RSI a livello

internazionale non si sovrappone o non sostituisce le precedenti relazioni tra imprese e società a livello nazionale: queste dimensioni interagiscono l'una con l'altra.

La diffusione della RSI a livello internazionale non è iniziata da una sola direzione poiché in questo ambito esistono anche fonti importanti di innovazione globale di origine non americana, nonostante l'influenza esercitata dalle imprese (come è avvenuto per Johnson & Johnson, Ford e IBM in Europa) e dagli approcci americani (cioè l'uso di standard e l'attenzione ai diritti umani) sia stata spesso di importanza fondamentale nel processo di internazionalizzazione. Alcune di queste innovazioni, ad esempio il ruolo chiave delle associazioni aziendali, le collaborazioni multi-attore e la partecipazione dello Stato, provengono da approcci europei alla RSI. Esistono anche altri centri di innovazione al di fuori degli Stati Uniti: in Bangladesh, per esempio, hanno avuto origine la microfinanza e gli investimenti in collaborazioni lungo la catena di fornitura per favorire lo sviluppo della comunità.

In questo capitolo verranno paragonati gli approcci alla RSI adottati in aree geografiche diverse, in particolare quelli di Stati Uniti e Europa ma anche di Asia e Africa; saranno così identificati alcuni fattori chiave dello sviluppo internazionale della RSI nelle rispettive aree.

Le origini americane della RSI

Nonostante le antiche tradizioni etiche delle imprese presenti a livello mondiale, gli Stati Uniti sono generalmente considerati come la patria della RSI perché proprio lì le responsabilità specifiche delle aziende sono emerse a livello gestionale e a livello accademico, riflettendo temi legati alla cultura, all'economia e alla politica.

Fattori culturali

Negli Stati Uniti, un certo numero di fattori culturali ha distinto le relazioni tra imprese e società anche da altri sistemi capitalistici democratici. Innanzitutto, i sociologi hanno osservato una cultura americana diversa che combina concetti di individualismo e di comunità, rinforzati dai miti della rivoluzione, mostrando in questo modo lo storico scetticismo nei confronti dello Stato, la cui gestione delle questioni pubbliche dovrebbe

quindi essere nettamente distinta dalla responsabilità delle aziende, che è quella di creare ricchezza.

In secondo luogo, si è sviluppato da molto tempo un impegno per migliorare la gestione etica delle risorse in modo che gli individui che si vedono attribuita la responsabilità, spesso su base religiosa, usino al meglio e nel modo più responsabile le risorse di cui dispongono. Questa componente etica ha due aspetti: da un lato l'immediatezza a vedere la realizzazione di profitti come un fattore legato alla società e come un servizio alla società, un punto di vista che prese forza nel XIX secolo dai contributi delle grandi imprese alla creazione degli stati nazionali. Dall'altro lato, la gestione etica delle risorse ha portato allo sviluppo di un concetto filantropico tale da far sì che ci si aspetta che le persone benestanti utilizzino la loro ricchezza a beneficio della comunità. Questo concetto è descritto nella sua forma più estrema nel libro *Gospel of Wealth* di Andrew Carnegie: "to make money is only half of the task, the other half is to use it well" ovvero "fare soldi non è tutto, l'importante poi è saperli usare bene". All'inizio il modello di gestione etica delle risorse permetteva di pensare che la responsabilità riguardasse i singoli proprietari d'impresa, come nel caso di Carnegie, mentre successivamente l'aspettativa riguardava l'intera impresa moderna.

La crescita economica e le nuove imprese

Verso la fine del XIX secolo negli Stati Uniti emerse una nuova tipologia di imprese poiché, rispetto a quanto accadeva in precedenza, per formare un'impresa erano necessari minori requisiti e anche perché vennero consolidati i diritti costituzionali delle imprese. Innanzitutto furono considerate le vere e proprie dimensioni delle nuove imprese, in particolare di quelle ferroviarie, siderurgiche e delle telecomunicazioni, mostrando il loro ruolo nella costruzione degli stati nazionali a livello continentale. George Perkins della U.S. Steel, produttrice di acciaio, disse che "più grande l'impresa diventa, più aumentano le responsabilità verso l'intera comunità".

Una seconda fase di espansione delle imprese è avvenuta durante lo sviluppo della produzione di massa a partire dal 1920, periodo rimasto famoso perché associato al fordismo: Furono portati alle famiglie dei lavoratori non solo nuovi prodotti, ma anche

un nuovo modo di concepire la responsabilità aziendale. Henry Gantt, conosciuto per il suo diagramma eponimo, elaborò una propria visione che fu ampiamente condivisa: “il sistema delle imprese ha avuto origine nel servizio che prestano verso la comunità e per quanto riguarda la comunità, essa non ha ragione di esistere eccetto per il servizio che può dare”.

Vennero però individuati anche i rischi sociali delle nuove imprese. J. Maurice Clarke, padre fondatore della corporate governance ossia del governo d'impresa, era particolarmente turbato dallo sproporzionato potere socio-politico delle imprese, ma al contempo dimostrava entusiasmo per il potenziale delle aziende di creare benessere per la comunità. Queste preoccupazioni portarono altri a concludere che i manager fossero responsabili del bilanciamento delle attività della comunità, delle imprese e degli azionisti: la gestione, insomma, si basava sulla fiducia. Per alcuni questo dovere di fiducia era sentito solamente verso i proprietari, altri invece, come John D. Rockefeller, fondatore della Standard Oil, una compagnia petrolifera e H. J. Heinz, dovettero adottare una sorta di “approccio verso gli stakeholder primari” secondo il quale i manager hanno obblighi verso proprietari, clienti, dipendenti e comunità. I manager erano visti anche come “amministratori” di un pubblico ampio (ad esempio, questo fu il caso di Frank Abrams, anche lui presidente della Standard Oil). Persino il management scientifico, che aveva il solo scopo di migliorare la produttività aziendale, sviluppò una dimensione “umana” che si è poi estesa a questioni riguardanti i benefici sociali della responsabilità sociale dell'impresa per il benessere dei dipendenti.

Nonostante gli accademici si siano impegnati in dibattiti sulla responsabilità d'impresa e alcuni dipartimenti di economia aziendale si siano occupati di questioni di etica e responsabilità, la RSI non è veramente emersa come concetto accademico fino al periodo del dopoguerra. Questo è stato ampiamente spiegato nel libro *The Responsibilities of the Businessman* (sic) di H.R. Bowen del 1953 in cui successivamente descriveva l'uomo d'affari come “scettico e prudente sebbene speranzoso”. Nel libro si notano due caratteristiche tipiche della RSI degli Stati Uniti ossia la religione, infatti il libro è stato incluso in una raccolta intitolata “Christian

Ethics and Economic Life” e la filantropia, tanto è vero che la raccolta fu elaborata dalla Fondazione Rockefeller. Bowen definì le responsabilità sociali d’impresa come:

i doveri dell’uomo d’affari di attuare tali politiche, per prendere decisioni o seguire quelle linee d’azione che sono desiderabili in termini di obiettivi e valori della nostra società.

Bowen vedeva la RSI come uno di una serie di modi per migliorare il benessere sociale e una via di mezzo tra socialismo e capitalismo laissez-faire, infatti giustificò gli uomini d’affari che prendevano seriamente la responsabilità sociale sia in termini strumentali per legittimare il capitalismo sia in termini di doveri che si accompagnano al potere delle imprese e alla professionalizzazione del management.

L’attenzione a questioni di responsabilità da parte di leader aziendali, commentatori e accademici americani non significa che la materia non sia controversa tanto è vero che la RSI è stata politicizzata negli Stati Uniti.

Il ruolo della politica nella RSI

Lo sviluppo dell’impresa moderna ha portato a una serie di dibattiti politici sul suo ruolo sociale. A cavallo del XX secolo, con il crescente progresso si è assistito a un aumento dello scetticismo verso l’impatto sociale delle grandi imprese. Un nuovo gruppo di giornalisti, soprannominati “muckraker” ossia coloro che amano divulgare notizie scandalose, come Upton Sinclair, Ida M. Tarbell e Lincoln Steffens, sviluppò un progetto per ottenere accountability e uguaglianza con metodi democratici, attirando in questo modo l’attenzione su casi di irresponsabilità d’impresa e mettendo in dubbio i presupposti che si hanno sulla responsabilità verso l’ambiente che le grandi imprese dovrebbero avere. Quindi, per quanto il mondo delle aziende sia visto in modo positivo negli Stati Uniti, la RSI fu oggetto di indagini, controlli accurati e di scetticismo non solo con l’accelerazione del progresso, ma anche durante la Grande Depressione del 1929 e il New Deal tra il 1933 e il 1936, e successivamente anche negli anni ’60 e ’70 del ’900, come dimostra il consumerismo di Ralph Nader. Il lavoro dei “muckraker”, giornalisti e scrittori che all’inizio del ’900 furono artefici di indagini e inchieste, è stato portato avanti anche recentemente dalle ONG negli Stati Uniti e da attivisti come Michael Moore.

La RSI in Europa

Nonostante le solide basi etiche cristiane delle norme aziendali, il ruolo sociale delle corporazioni medievali, la filantropia e il paternalismo di alcune imprese leader dell'Ottocento, la RSI per le imprese europee ebbe una posizione di secondo piano nel Novecento. Con l'avvento del XXI secolo, la RSI è invece diventata una componente chiave almeno per quanto riguarda le imprese britanniche, scandinave e dei paesi dell'Europa centro-occidentale ed ha assunto notevole rilevanza anche nella governance sociale. Successivamente, la RSI in Europa ha affrontato sia argomenti diversi sia alcuni temi comuni rispetto alla controparte statunitense.

Sin dai tempi del tardo medioevo, le imprese europee hanno goduto di diritti speciali per perseguire scopi pubblici come la costruzione di canali e ponti. Successivamente, questi diritti sono stati estesi anche a intenti privati, che però dovevano essere comunque autorizzati di volta in volta dalle autorità politiche. Le prime imprese si occupavano di commercio internazionale: tra queste, molto note erano le Compagnie delle Indie Orientali, in particolare quella olandese, britannica, danese, svedese, portoghese e francese che avevano proprietà azionaria e responsabilità limitata.

Con l'industrializzazione, il filantropismo e il paternalismo aziendale furono associati ai proprietari di grandi aziende spesso ispirate a Cattolicesimo, Protestantesimo, Quaccherismo e Ebraismo. Queste imprese leader assicuravano salari, pensioni e ferie superiori al livello minimo, ore di lavoro inferiori al livello minimo e vari servizi per la comunità tra cui scuole e abitazioni.

Nel XX secolo, le responsabilità delle imprese riguardanti questi aspetti diminuirono a causa dell'emergere di politiche di welfare e di normative sul posto di lavoro. In Europa, rispetto a quanto osservato negli Stati Uniti, questo ebbe come risultato uno scarso impegno verso la RSI da parte di enti pubblici, imprese e mondo accademico. Si può notare quindi come la RSI si sia sviluppata in modo diverso poiché da un lato dell'Atlantico, negli Stati Uniti il Novecento ha visto crescere le aspettative sociali delle imprese e ha assistito anche a un'articolazione più complessa e una migliore gestione delle responsabilità sociali da parte delle imprese; in altri termini, in USA la RSI è

esplicita. Invece, dall'altro lato dell'Atlantico, nell'Europa occidentale, le aspettative sulla responsabilità delle imprese tendevano ad essere associate ad altri ambiti o ad essere implicite in sistemi più ampi, in particolare in quelle sfere di attività in cui le responsabilità, soprattutto nel dopoguerra, venivano attribuite allo Stato. È lecito interrogarsi sui motivi per i quali successe tutto questo.

La RSI implicita in Europa

La responsabilità sociale d'impresa divenne implicita in Europa a causa della comparsa di istituzioni più grandi che avevano lo scopo di coinvolgere maggiormente le imprese nella società e di regolamentarne le attività. Queste istituzioni tendevano ad operare a livello collettivo e non individuale, nel senso che le imprese erano rappresentate da associazioni che interagivano all'interno di un sistema multi-attore che includeva governo, sindacati e in alcuni casi anche il settore agricolo. Pertanto si parlava poco della RSI a livello di imprese individuali, le quali si vedevano attribuire direttamente le responsabilità oppure chiedevano che venisse loro riconosciuta maggiore responsabilità di impatto sociale.

Come si spiega questa traiettoria molto diversa da quello che è successo negli Stati Uniti? La risposta a questa domanda si trova nei diversi sviluppi del ruolo di sindacati, imprese e Stato in Europa.

L'emergere dei sindacati in Europa e il loro riconoscimento giuridico ha avuto due conseguenze rilevanti: innanzitutto, attraverso il loro potere di contrattazione fecero pressione sui governi affinché venissero disciplinate le relazioni di lavoro, le condizioni lavorative e remunerazione degli aspetti salariali. In secondo luogo, lavorarono con i socialisti democratici per formare partiti politici, che a loro volta organizzarono campagne per sviluppare progetti di miglioramento dell'assistenza sociale, per la creazione di biblioteche e università e diffusione della cultura. In coalizione con i sindacati i socialisti democratici, quando erano al potere, promulgarono leggi per migliorare il welfare state. Inoltre, dopo la seconda guerra mondiale, conservatori e democratici cristiani arrivarono a concepire l'idea che i lavoratori organizzati in sindacati avrebbero dovuto partecipare al processo di sviluppo delle politiche pubbliche.

Anche la dimensione aziendale risulta importante in questo confronto tra RSI europea e americana: le imprese europee moderne sono apparse tra la seconda metà dell'Ottocento e la prima metà del Novecento. Tuttavia, la formazione e le responsabilità delle società per azioni, le nozioni di responsabilità limitata e di personalità giuridica tendono ad essere diverse rispetto a quelle degli Stati Uniti. Nella maggior parte d'Europa la proprietà e la governance aziendale tendono a non essere ben definite, al contrario di quelle delle imprese statunitensi, e quindi presentano un basso apporto di capitale pubblico e maggiore partecipazione di banche, comunità e istituzioni finanziarie cooperative. In questo contesto, risulta difficile per imprese grandi e potenti essere socialmente responsabili in modo esplicito come avviene per quelle degli Stati Uniti.

I rappresentanti dei sindacati e delle imprese iniziarono anche a partecipare alle attività di diverse grandi istituzioni di policy making che si occupavano di salari, politica monetaria, politica industriale e anche di problematiche in materia di salute e benessere nell'Europa occidentale del dopoguerra. Perciò le imprese furono coinvolte nelle politiche pubbliche riguardanti economia, industria, commercio, istruzione, formazione e benessere sociale durante il periodo che fu denominato "il secolo del corporativismo". In alcuni paesi, in particolare nel Regno Unito e in Francia, ci si aspettava anche che l'industria di proprietà pubblica contribuisse allo sviluppo di imprese socialmente responsabili, aspettative che non rientravano tra quelle statunitensi eccetto nel periodo del New Deal.

In questo contesto, la RSI in Europa occidentale si può dire sia stata implicita in quanto era inclusa in sistemi più ampi di responsabilità che regolamentavano l'attività economica, la vita lavorativa, le comunità e l'ambiente. Non ci si aspettava proprio che le singole imprese avessero responsabilità al di fuori di questi sistemi, perciò, alcune delle questioni chiave riguardanti il posto di lavoro e il benessere sociale che le imprese di RSI statunitensi vedevano come loro responsabilità, furono inserite nel contesto europeo delle aziende con normative e politiche pubbliche che avevano ottenuto un consenso generale.

Proseguendo con il confronto tra RSI americana e RSI europea, sorge un altro dubbio: perché recentemente si è notato che le imprese europee hanno iniziato ad adottare un modello esplicito di RSI?

La RSI esplicita in Europa

In Europa, la RSI è emersa come elemento chiave nei rapporti tra imprese e società; infatti al giorno d'oggi la maggior parte delle imprese leader adotta politiche in questo ambito. I motivi di questa diffusione sono ancora molto dibattuti e sono diversi per ogni Stato e per ogni azienda, comunque possono essere individuati una serie di fattori in comune.

Primo, in Europa le azioni dirette dello Stato per scopi pubblici si sono relativamente ridotte. Inoltre, a seguito della privatizzazione di infrastrutture, comunicazioni, servizi per le industrie e alcuni servizi benessere socio-sanitari, vi è stata una consistente crescita degli affari e dell'utilizzo di nuovi modelli di governance multi-attore che spesso includono le imprese.

Secondo, si è visto un maggiore coinvolgimento a livello sociale delle imprese, in particolare nei settori che si occupano di fornire beni pubblici. Questo interesse deriva da un lato dall'interesse dello Stato di governare attraverso obiettivi definiti e maggiori controlli, dall'altro da un notevole aumento dell'attenzione da parte della società civile europea verso le imprese e il loro impatto sociale (cfr. Capitolo 4).

Terzo, le imprese europee hanno dovuto recepire le nuove modalità di gestione a livello internazionale, in particolare in riferimento alla legge, alle norme e alla conoscenza del mondo degli affari. Perciò, sebbene le differenze nazionali di RSI rimangano importanti, le imprese devono confrontarsi sempre più con la crescente istituzionalizzazione internazionale di standard e pratiche amministrative che comprendono una sovrabbondanza di nuove iniziative di volontariato e con regolamentazioni che incoraggiano una RSI più esplicita. Ciò emerge sia da organizzazioni già ampiamente riconosciute come l'ONU, l'OCSE e l'Organizzazione internazionale per la normazione (ISO) sia da organizzazioni con nuovi standard come il Global Reporting Initiative che

si concentra sul processo di internazionalizzazione delle norme sociali e come varie ONG internazionali senza scopo di lucro prevalentemente impegnate in cause ambientaliste. Queste nuove tipologie di organizzazioni e standard richiedono di impegnarsi esplicitamente sia nel caso in cui si è membri o anche solo se si dimostra di essere in linea con i loro principi. Una possibile spiegazione della recente diffusione della RSI in Europa potrebbe essere proprio quella appena descritta.

In questo contesto, le imprese sono sempre di più disposte a fare in modo che le loro azioni siano legittimate attraverso il perseguimento di attività volte a raggiungere risultati ottimali e nel caso della RSI questo si vede nel lavoro che viene fatto da nuove associazioni di imprese. Sono state promosse nuove norme per legittimare le attività delle imprese (ad esempio la gestione di risorse umane, acquisti, forniture e contabilità) emanate da enti di consulenza professionali ed imprenditoriali ma anche dai dipartimenti di economia aziendale attraverso sistemi di accreditamento che prestano maggiore attenzione a imprese etiche, responsabili e sostenibili.

La RSI in Europa e negli USA a confronto

Nonostante molte imprese leader in Europa abbiano adottato stile e pratiche della RSI americana, hanno sviluppato anche proprie caratteristiche distintive e nuove dinamiche, che rendono possibili alcuni confronti.

Innanzitutto, negli Stati Uniti si tendono a sottolineare i valori fondamentali della RSI mentre in Europa si pone maggiore enfasi sulle relazioni tra gli stakeholder in senso ampio e sull'integrazione della RSI nella strategia aziendale. Inoltre, la RSI negli USA mette maggiormente in risalto la componente della comunità mentre in Europa si è più attenti a posto di lavoro, mercato e ambiente. La RSI negli USA è legata a questioni interne più che a quelle internazionali e, laddove sussiste un problema a livello internazionale, tende a riguardare i diritti umani e non, ad esempio, i cambiamenti climatici o la trasparenza.

La RSI americana si basa maggiormente sull'impresa stessa mentre la sua omonima in Europa riflette molte nuove idee e pratiche che sono state sviluppate da associazioni di

imprese e collaborazioni multi-attore. Inoltre, nei casi in cui le imprese americane seguano politiche collettive, esse tendono a riguardare più gli standard che le collaborazioni. Infine, la RSI negli Stati Uniti tende ad allontanarsi dalle responsabilità del governo e riguarda di rado collaborazioni con organizzazioni pubbliche mentre gli Stati in Europa promuovono la RSI attraverso la partecipazione a una serie di politiche pubbliche (cfr. Capitolo 5).

La scheda 9 riassume le caratteristiche che distinguono i diversi sistemi di RSI in Europa e negli USA, in particolare per l'Europa vengono considerati quelli del Regno Unito, della Scandinavia e più in generale del Nord Europa.

Scheda 9 Le Responsabilità Sociali di Impresa negli USA e in Europa a confronto

	USA	Europa
Storia	RSI esplicita da un secolo	Recente cambiamento da RSI implicita ad esplicita
Etica	Valori	Relazioni con gli stakeholder, strategie aziendali
Organizzazioni di riferimento	Imprese, standard	Imprese, associazioni, collaborazioni, standard
Componenti chiave	Comunità	Comunità, posto di lavoro, mercato, ambiente
Ambiti di riferimento	Principalmente nazionale	Nazionale e internazionale
Governo/Stato	Lontano dalla RSI	Impegnato nella RSI

I modelli di RSI negli Stati europei

Oltre a mettere a confronto Europa e Stati Uniti, è possibile paragonare anche i singoli Stati europei in quanto sussistono tra essi delle importanti differenze in materia di RSI.

Il Regno Unito: pioniere della RSI

Il Regno Unito viene visto come leader nella RSI perché si è mosso per primo, per il numero di imprese leader che si occupano di questa materia e per la numerosità di questioni che vengono affrontate: ciò si deve a una serie di fattori. Primo, il Regno Unito e gli USA hanno in comune alcune caratteristiche chiave dei sistemi imprenditoriali, in particolar modo quelli di corporate governance e di sviluppo di società ad azionariato diffuso. Nel Regno Unito è stata rivolta un'attenzione costante

alla RSI in particolare tra alcuni leader d'impresa e commentatori di management anche quando le questioni non erano di importanza fondamentale. Inoltre, nel Regno Unito sono state ospitate a lungo imprese statunitensi leader in RSI come IBM e Ford che hanno sviluppato modelli locali di RSI esplicita.

Secondo, il Regno Unito è stato il primo paese capitalista democratico in Europa a smontare le caratteristiche principali delle sue istituzioni del dopo guerra, ad esempio attraverso la politica economica neo-keynesiana, la contrattazione collettiva, le imprese di proprietà pubblica e il sistema normativo tripartito che si occupava di una varietà di questioni economiche tra cui prezzi, redditi e formazione per l'apprendistato. In questo modo, grazie alla partecipazione delle imprese in queste tipologie di governance economica e sociale, la RSI implicita nel Regno Unito si è rafforzata.

Terzo, i cambiamenti di RSI nel Regno Unito furono associati alla disoccupazione di massa dalla fine degli anni '70 del secolo scorso, che continuò a crescere fino alla crisi di inizio anni '80, con più di tre milioni di disoccupati (più del 10% per cento della forza lavoro, percentuale confermata anche da dati ufficiali). È proprio in questo contesto poco promettente che inizia la rivoluzione della RSI. Molte imprese leader avevano sentore che il loro riconoscimento da parte degli individui e della collettività era a rischio perciò svilupparono varie politiche di coinvolgimento della comunità e dei dipendenti: progetti di rinnovamento urbano; attività per fare esperienza e formazione in ambito lavorativo; concessione di spazi di lavoro e consulenza per progetti imprenditoriali sociali e assegnazione temporanea di dirigenti ad attività in collaborazione con realtà locali. Alcune di queste politiche furono integrate nelle politiche pubbliche nazionali e locali, in particolare per rispondere ai problemi di disoccupazione giovanile e a lungo termine.

Quarto, la storia della RSI nel Regno Unito include due elementi che contraddistinguono la RSI europea da quella statunitense: associazioni e Stato. All'inizio degli anni '80, le imprese leader costituirono una delle più grandi e durature associazioni imprenditoriali di RSI ossia Business in the Community, creata per permettere ai membri che ne fanno parte di imparare di più sulle loro responsabilità e di

capire come sviluppare e gestire le strategie di RSI. In quel periodo, il governo e gli enti pubblici del Regno Unito inclusero gli affari nella governance attraverso la promozione della RSI. Incentivarono la RSI attraverso discorsi e attività, facilitarono l'approccio alla RSI con sussidi per organizzazioni e piani di RSI e affiancarono le imprese nelle iniziative di RSI per far fronte alla disoccupazione di massa. Successivamente, le politiche di RSI dello Stato si ampliarono per includere ambiente, approvvigionamento etico, sviluppo internazionale e consumo responsabile (cfr. Capitolo 4).

Quinto, la RSI nel Regno Unito riflette una società civile forte che si è concentrata su diverse questioni tra cui gli standard lavorativi nelle catene di fornitura a livello internazionale e ha fatto mobilitare i clienti ad esempio attraverso il commercio equo e solidale (cfr. Capitolo 4). Inoltre, anche gli enti di beneficenza e le ONG hanno affiancato le aziende nelle iniziative di RSI a livello nazionale ed internazionale (cfr. Capitolo 5).

La RSI socialdemocratica nei paesi scandinavi

Confrontando le iniziative di RSI a livello internazionale, si nota che anche le imprese scandinave hanno sviluppato politiche di RSI tra le più avanzate. Di conseguenza rimarranno sorpresi coloro che pensano unicamente che Danimarca, Finlandia, Norvegia e Svezia abbiano governi socialdemocratici guidati dallo Stato in quanto la reputazione della RSI di questi paesi mostra che sussistono interazioni tra politiche di benessere sociale sostenute dalla Stato e RSI a livello locale riguardanti un'ampia varietà di questioni verso comunità, posto di lavoro, mercato e ambiente. Si può notare anche l'importanza che è stata data per lungo tempo alla gestione degli stakeholder in molte imprese che è stata fondamentale per i recenti sviluppi in materia di RSI.

È indubbio che le politiche statali per la RSI sono significative: Danimarca e Svezia hanno recentemente posto l'obbligo per le grandi imprese di redigere i bilanci sociali. Altre politiche statali legate, ad esempio, alle catene di fornitura a livello internazionale e alle questioni globali dell'ambiente riflettono le interazioni tra l'internazionalità delle società civili e l'orientamento all'esportazione di molte imprese di questi paesi. Uno

studio mostra infatti che le imprese scandinave hanno ottenuto un punteggio alto nello soddisfacimento delle richieste riguardanti “le iniziative di RSI più difficili”.

La RSI nei paesi dell’Europa centro-occidentale

Molti studiosi hanno distinto i paesi dell’Europa centro-occidentale o i cosiddetti paesi dove scorre il Reno (Austria, Belgio, Francia, Germania, Paesi Bassi e Svizzera) da altri in particolare dai modelli anglo americani perché caratterizzati da nuovi modelli di corporativismo nati nel dopo guerra che vedevano la partecipazione dei sindacati nello sviluppo di politiche nazionali insieme allo Stato. Sorge dunque spontanea una domanda: questi paesi condividono un unico modello di RSI?

Si può notare una combinazione di vari aspetti poiché, per quanto riguarda Paesi Bassi e Svizzera, essi sembrano superare gli altri paesi del loro gruppo nelle classifiche degli indici che valutano la RSI, nella partecipazione a collaborazioni internazionali e nel rispetto degli standard. Come per Regno Unito e paesi scandinavi, Paesi Bassi e Svizzera hanno visto svilupparsi interazioni tra Stato, società civile e imprese a livello locale e internazionale ed entrambi questi paesi hanno economie relativamente aperte.

Per quanto riguarda invece gli altri paesi, essi hanno sviluppato la RSI in modi piuttosto diversi: infatti le imprese in Francia e Germania si trovano in una posizione intermedia nella classifica delle iniziative di RSI.

Nonostante la Francia avesse svolto un ruolo pionieristico grazie alla legge sui bilanci sociali del 1977 (che richiedeva alle imprese di riportare ai consigli di fabbrica i dati degli standard lavorativi) e “Entreprise pour la Cité” (organizzazione formata da 230 imprese impegnate nella promozione della RSI) del 1986, la RSI compare raramente nelle iniziative delle imprese e dello Stato dal 2000 in poi. Solo successivamente, la RSI ha acquisito un ruolo centrale che riflette un interesse sia da parte di professionisti verso imprese responsabili, istituti di ricerca di RSI e Vigeo (un’agenzia di rating sociale ed ambientale), sia da parte dello Stato, che con la legge relativa ai nuovi regolamenti economici del 2001 richiede di riportare le iniziative sociali e ambientali. Oggi la

Francia è il secondo paese che collabora maggiormente al Global Compact delle Nazioni Unite.

Le imprese tedesche hanno raggiunto un livello di RSI esplicita solo di recente, nonostante la Germania fosse vista come pioniera delle politiche pubbliche ambientali e come utilizzatore abituale delle collaborazioni per scopi di politiche pubbliche. Ad esempio, all'inizio, la RSI per le imprese aveva minore importanza rispetto ai requisiti normativi già stabiliti in termine di rappresentanza dei dipendenti e di standard ambientali. Tuttavia, a partire dal 2000 vennero attuate molte iniziative imprenditoriali di RSI in materia di sviluppo sostenibile e povertà. Oggi le associazioni tedesche di categoria e le associazioni industriali pubblicizzano la RSI presso i loro membri.

Il modello “dell’Agorà” tipico dei paesi del Mediterraneo

La RSI si è sviluppata anche nei paesi che si affacciano sul Mediterraneo tra cui Grecia, Italia, Portogallo e Spagna, ma è meno organizzata e meno influente rispetto ai paesi del Nord Europa e viene frequentemente associata alle imprese a gestione familiare. La RSI mediterranea viene spesso descritta attraverso il modello “dell’Agorà”, che evidenzia una tipologia di scambi volontari, solitamente formali e spesso sostenuti dai valori religiosi. La RSI non si basa su modelli già consolidati ed è poco istituzionalizzata. Nonostante la Spagna sia la nazione principale che partecipa al Global Compact insieme a Portogallo, Italia e Grecia, il suo punteggio in una classifica su base nazionale che valuta i risultati in materia di RSI rimane piuttosto basso.

La RSI nella fase postcomunista

La RSI si è sviluppata in modo eterogeneo nei paesi ex comunisti dell’Europa dell’Est come Bulgaria, Repubblica Ceca, Ungheria, Polonia, Romania e Slovacchia. In particolare, la RSI in Polonia si contraddistingue perché riflette la moralità della chiesa cattolica mentre nella maggior parte degli altri paesi il settore della società civile che comprende i sindacati è piuttosto debole, in contrapposizione a Regno Unito, paesi scandinavi e paesi dell’Europa centro-occidentale dove la società civile è fondamentale per definire e mettere in pratica la RSI. L’Europa dell’Est si distingue anche perché si focalizza su iniziative di RSI a livello internazionale elaborate per essere di sostegno ai

paesi di quest'area nella fase di transizione per arrivare a un'economia mista e una democrazia liberale.

Dalla RSI in Europa e negli Stati Uniti a una RSI globale?

Se la RSI in Europa sembrava andare contro le aspettative nel 1980, un suo sviluppo non sarebbe proprio stato possibile nella maggior parte del resto del mondo in particolare nei paesi dove non vi erano democrazia, liberalismo e economie di mercato. Come si vede dalla partecipazione di molti paesi al Global Compact delle Nazioni Unite, oggi la RSI si è diffusa a livello mondiale (Riquadro 10; NB: i dati forniti non si basano su numeri di popolazione e dipendenti per continente).

Riquadro 10 Numero di iscritti al Global Compact suddivisi per continente

Europa: circa 3.500 imprese partecipanti

Asia: 1.200

America Latina: 1.000

America del Nord: 500 (NB: gli Stati Uniti sono il quinto paese singolo nella classifica)

Medio Oriente e Nordafrica: 250

Africa: 250

Australasia: 100

L'internazionalizzazione della RSI è dovuta a una serie di fattori che sono emersi in modalità diverse in ogni paese. Primo e più importante è il fatto che molti stili e pratiche di RSI sono stati "importati", ma allo stesso tempo si sono sviluppati nuovi sistemi nazionali di RSI basandosi su iniziative che prevedono una collaborazione duratura tra imprese e società. Secondo, la componente sociale delle aziende occidentali che operano nei paesi in via di sviluppo all'estero si è rafforzata, da un lato perché strategie e comportamenti della società civile sono cambiate, dall'altro perché queste hanno avuto maggiore portata internazionale. Importante è stata anche l'internazionalizzazione dei media, in particolare dei social, che sono arrivati persino in Cina, portando nelle agende delle imprese occidentali storie di degradazione delle foreste, di sweatshop, ossia luoghi di lavoro caratterizzati da condizioni di lavoro povere e socialmente inaccettabili e di lavoro minorile. Terzo, la diffusione della RSI a livello internazionale

porta a una maggiore integrazione dei sistemi di gestione delle imprese globali e ad una parallela internazionalizzazione di competenze e pratiche di management. Quarto, i governi e le imprese dei paesi occidentali si sono interessati di più alla RSI per capire meglio i mercati di esportazione e gli investimenti. La diffusione di questa conoscenza nelle imprese viene spesso mediata da nuove organizzazioni internazionali di RSI (cfr. Capitolo 5). La scheda 11 mostra gli aspetti caratteristici dell'internazionalizzazione della RSI che verranno discussi in seguito.

Scheda 11 L'internazionalizzazione della RSI

Uno stile internazionale per la RSI

Internazionalizzazione della componente sociale

La RSI come elemento per una gestione moderna delle imprese

Organizzazioni internazionali di RSI

Fonti internazionali per comprendere la RSI

Dato che non è possibile approfondire gli aspetti di ogni paese e area geografica e che sono già disponibili le guide per i singoli paesi, ci si focalizzerà in primo luogo sulla RSI in Asia e nel Medio Oriente, dove l'interesse per questa materia si è sviluppato molto rapidamente negli ultimi cinque anni circa, e in secondo luogo sulla RSI nell'Africa subsahariana, dove la maggior parte dei paesi è meno sviluppata e ha urgente bisogno di iniziative di RSI. È indubbio che la RSI sia relativamente ben sviluppata in Australasia poiché ha fatto propri molti degli sviluppi del Regno Unito eccetto la politica di istituzionalizzazione. La RSI sta emergendo anche in America Latina, dove combina elementi del modello "dell'Agorà" dei paesi del Mediterraneo e aspetti della RSI degli USA. Molti paesi sono membri di associazioni che hanno stabilito principi fondamentali da seguire come il Global Compact, mentre alcune parti dell'America Latina condividono problemi tipici dei paesi in via di sviluppo a cui si farà riferimento nel contesto della RSI in Africa.

La RSI in Asia

Tra il 2002 e il 2003, solo il 45% di un campione di imprese asiatiche ha compilato i bilanci sociali di RSI mentre tra il 2005 e il 2006 si è passati a un 70% e tra il 2009 e il

2010 a un 96%. Questa crescita si riflette in un aumento di partecipazione delle imprese asiatiche alle organizzazioni internazionali di RSI, in un aumento dell'uso degli standard di RSI internazionali e in uno sviluppo delle organizzazioni asiatiche di RSI. La Cina ha visto un forte e significativo sviluppo in materia di RSI contrariamente a quanto ci si aspettava. La RSI era a mala pena menzionata tra le imprese cinesi all'inizio del secolo, mentre ora la Cina con le sue imprese si classifica al sesto posto tra i membri del Global Compact e ha visto una rapida crescita nell'emissione dei rapporti di sostenibilità nell'ultimo decennio.

Anche tra i paesi asiatici sussistono delle differenze in materia di RSI. Il Giappone ha un impegno implicito verso la RSI da tempo relativamente lungo grazie a politiche aziendali di "impiego per la vita", l'integrazione della RSI nella politica nazionale statale e catene di fornitura più compatte e durature tra le PMI locali. Questa immagine di solidarietà è stata però turbata a seguito della crisi economica asiatica, di noti scandali delle imprese e di una maggiore internazionalizzazione delle imprese giapponesi. Queste questioni hanno cercato di portare l'attenzione verso uno sviluppo esplicito della RSI. Singapore, inizialmente in ritardo nello sviluppo della RSI, è emerso poi come leader asiatico a seguito di un'iniziativa statale di inizio secolo. Benché siano visti come ritardatari in materia di RSI, alcuni paesi hanno sviluppato nicchie di eccellenza: in Bangladesh, ad esempio, è stato elaborato dalla Grameen Bank un modello bancario di microcredito per i poveri, mentre il Pakistan è riconosciuto come paese dove sono presenti fornitori responsabili di abbigliamento e attrezzatura sportiva. Tutto questo è stato reso possibile dall'Atlanta Agreement, un accordo stretto tra ILO, Unicef e Camera di Commercio di Sialkot nel 1997.

Esistono alcuni aspetti chiave comuni di RSI tra i paesi asiatici, il più ovvio dei quali è l'attenzione alle questioni della comunità, al contrario di Europa e America del Nord, dove si dà più importanza a produzione, ambiente e dipendenti. Questo aspetto riflette l'importanza culturale della filantropia in molti modelli di imprese asiatiche in particolare nel contesto di questioni relative alla comunità come povertà, analfabetismo e malattie. Oltre a questi problemi, altri aspetti chiave distintivi riguardano il ruolo dei

valori culturali, le iniziative asiatiche di RSI, il rapporto fra Stato e RSI e l'influenza del mondo occidentale.

La RSI e i valori culturali dei paesi asiatici

Molte delle differenze in ambito di RSI riflettono l'eterogeneità dei valori culturali e le relative aspettative delle imprese. Le imprese giapponesi sono state a lungo associate alla forza della comunità, infatti la parola giapponese "keie" che sta per imprese è formata da "kei" che significa "governare il mondo in armonia cercando di migliorare il benessere delle persone" e da "ei" che denota "uno sforzo continuo". La RSI cinese è in parte il risultato di elementi recuperati dal Confucianesimo che si riflettono nella responsabilità sociale e di elementi del Taoismo che caratterizzano la responsabilità ambientale. La RSI nelle Filippine riflette uno stile cristiano di responsabilità.

In molti paesi asiatici ad esempio in Malesia, Indonesia e Pakistan come anche nel Medio Oriente e in Nord Africa, la RSI tende ad evidenziare valori e pratiche culturali islamiche. L'affinità islamica tra commercio e società è racchiusa nel concetto di "taweed" (unità) e prevede che non ci siano contraddizioni tra profitti e azione morale. Il concetto di proprietà racchiude il significato di fiducia ("amanah") e i suoi usi sono soggetti ai limiti morali che si basano sul concetto di "khalifah" a cui era imputata la responsabilità sociale e l'amministrazione negli affari. Il termine "riba", che significa rapporti commerciali senza sovraccarico di interessi, pervade il sistema bancario islamico, in cui gli investitori sono solitamente remunerati con compartecipazione agli utili e non con interessi. Il concetto di "zakat" prevede che gli adulti paghino una tassa sociale a beneficiari onesti. Nonostante questi aspetti fossero di solito legati tradizionalmente al "hadj" o pellegrinaggio, sono oggi distribuiti in modo più ampio, spesso attraverso agenzie statali o associazioni industriali sulla base dei bisogni sociali.

È raro però che uno stato asiatico abbia al suo interno una sola cultura: infatti nella maggior parte dei paesi esistono diversi aspetti culturali legati alla responsabilità delle imprese. Ad esempio, la RSI in Malesia riflette gli orientamenti comunitari delle imprese islamiche, cinesi e indiane e, nel caso delle ultime due, talvolta comporta anche una sovrapposizione con concetti di etica cristiana.

Questo tema riguardante culture diverse presenti all'interno dei singoli stati che influisce sulla RSI si nota molto in India, dove esistono una miriade di sistemi ordinari a sostegno della varietà delle imprese e dei modelli di RSI. La cultura che ha esercitato maggiore influenza è stata quella del gruppo etnico minoritario dei Parsi. La loro concezione di responsabilità dà valore non solo agli impegni verso la propria comunità, ma anche alla società nella quale si è migrati, come si vede nel caso di Tata Group, oggi una delle più grandi multinazionali al mondo. Ha avuto un ruolo di pioniere nell'implementazione della responsabilità sul posto di lavoro e verso la comunità sin dagli inizi, a partire dalla fine dell'Ottocento e nell'auditing della responsabilità sociale negli anni '80 del secolo scorso. Nel 1895, Jamshetji Tata affermò che Tata Iron and Steel è stata fondata sui principi di “considerare gli interessi degli azionisti come se fossero i nostri e di garantire la salute e il benessere dei dipendenti”.

Il rapporto fra Stato e RSI in Asia

Come in Europa, anche in Asia il ruolo dello Stato è stato importante per lo sviluppo della RSI. Per molti decenni, il governo giapponese ha sostenuto la RSI promuovendo e fornendo modelli di codici di condotta e di bilanci sociali e ambientali. Il governo a Singapore ha aggiunto la RSI nel portafoglio del Ministero del Lavoro all'inizio del ventunesimo secolo.

Tuttavia, la Cina è stato il paese asiatico in cui il governo ha guidato in modo più decisivo le politiche di RSI. A livello locale, la RSI è stata utilizzata nel progetto di “società armoniosa” come mezzo per incoraggiare le imprese a contribuire maggiormente alle agende nazionali in ambito economico, sociale e ambientale avvicinandosi in questo modo all'etica comunitaria sostenuta dal partito comunista cinese. Inoltre, il governo ha incoraggiato i settori che esportano a usare la RSI come metodo per fare comprendere cosa fanno le imprese e per anticipare le aspettative sociali dei mercati occidentali come illustrato dai requisiti ambientali, sociali e di governance (Environmental, Social and Governance) della Borsa di Shanghai. Successivamente, molte istituzioni pubbliche provinciali e cittadine hanno utilizzato i modelli di RSI per aiutare le aziende a migliorare dal punto di vista sociale e ambientale nelle loro rispettive giurisdizioni.

Tra gli sviluppi recenti più interessanti si nota l'impegno del governo indiano affinché venga adottata una regolamentazione obbligatoria per la RSI. È stata introdotta una tassa di RSI nel "Companies Act" (un atto sul diritto societario) del 2012 che richiedeva a specifiche imprese di devolvere l'equivalente del 2% dei loro obblighi fiscali alla RSI. Questo fatto sembra ampliare la definizione di RSI, tuttavia l'atto ammette un'ampia discrezionalità di cosa conta come contributo e perciò rimane legato alle attività discrezionali della RSI.

L'influenza della RSI occidentale nei paesi asiatici

Nonostante gli sviluppi di RSI ispirati al modello asiatico siano stati importanti, è stata molto significativa anche l'influenza occidentale, soprattutto inizialmente, quando le imprese colonizzatrici portarono le politiche europee di responsabilità orientate alla comunità anche se queste attività avevano dei lati negativi. Recentemente, a seguito della globalizzazione, si è notato che alcune delle multinazionali occidentali hanno iniziato ad applicare ai loro fornitori asiatici gli standard lavorativi nella fase di produzione e nella catena di fornitura.

Inaspettatamente, le imprese asiatiche hanno dimostrato di essere molto interessate a conoscere le organizzazioni di RSI e a capire come diventarne membri (cfr. Capitolo 5) generando un'emergenza di creare collaborazioni a livello nazionale in tutta l'Asia. Il World Business Council for Sustainable Development, un consiglio di imprese a livello mondiale che ha l'obiettivo di accelerare lo sviluppo sostenibile, mostra una crescente partecipazione delle imprese asiatiche. L'ISO 26000 e il "Global Reporting Initiative", l'iniziativa di un'organizzazione no profit che si occupa di bilanci sostenibili, sono strumenti che vengono adottati sempre di più dalle imprese asiatiche.

Anche alcune imprese occidentali che operano nel mercato asiatico contribuiscono allo sviluppo della RSI. Ad esempio, Hindustan Unilever Limited ha portato avanti numerosi progetti che fanno fronte alla povertà e al basso tasso di cultura delle donne attraverso modelli aziendali innovativi come i micro investimenti e la teoria della "Base della Piramide", che cerca di conciliare l'obiettivo del profitto economico con finalità di inclusione sociale. Inoltre, alcune aziende occidentali hanno fornito considerevole

supporto per riparare i danni causati dalle catastrofi naturali (ad esempio, a seguito del terremoto del 2008 nella provincia Sichuan in Cina) e sono state un modello per le imprese locali per lo sviluppo di politiche per prevenire i disastri naturali. Anche le Camere di Commercio occidentali, come quelle americane situate in Cina e in Indonesia, hanno influenzato le imprese asiatiche in materia di RSI fornendo loro una serie di informazioni in quest'ambito. Infine, gli enti occidentali che si occupano di cultura e sviluppo sociale hanno promosso le politiche di RSI in Asia, ad esempio, la società tedesca Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit e il British Council hanno operato rispettivamente in Cina e in India.

Le iniziative di RSI in Asia

Molte iniziative di RSI adottate in Asia mostrano l'interazione tra modelli internazionali e valori culturali impliciti. Dall'inizio degli anni '90 del secolo scorso, le associazioni di imprese giapponesi iniziarono a elaborare statuti per imprese responsabili. In tempi più recenti sono state avviate nuove iniziative di RSI le cui forme richiamano gli standard occidentali, ma i modelli e le motivazioni su cui si basano le iniziative riflettono anche la cultura islamica. Alcuni esempi sono: il modello di RSI per le imprese malesi membri della Malaysian Securities Commission, che si occupa di mantenere il mercato dei capitali trasparente e competitivo, l'Hawkamah Environmental, Social and Governance Index, un indice che fa riferimento alla sfera ambientale, sociale e della gestione delle imprese applicato in Medio Oriente e in Nord Africa, elaborato da Hawkamah, un'associazione di corporate governance. Tipologie di iniziative più conosciute sono la formazione di associazioni di RSI come quella promossa dall'Association of South East Asian Nations (ASEAN), un'organizzazione che ha lo scopo di contribuire allo sviluppo economico, sociale e culturale dei paesi del Sud-Est asiatico.

Visti i problemi ancora ben radicati che sussistono in Asia quali povertà, malattie, e analfabetismo, è degno di nota che le aziende asiatiche si siano impegnate in importanti iniziative di RSI verso la comunità. Innanzitutto, imprese, ONG e enti statali in India hanno deciso di collaborare a lungo termine per lo sviluppo della comunità. Secondo, è degno di nota che abbiano cercato di aiutare direttamente le comunità. Ad esempio, l'azienda Titan Industries (parte del Gruppo Tata) ha affrontato l'infanticidio femminile

e la generale discriminazione femminile nello stato indiano del Tamil Nadu dando la possibilità alle donne di sviluppare associazioni lungo la catena di fornitura (ad esempio Myrada, è una ONG che si occupa di microcredito e di sviluppo sostenibile nel sud dell'India). Terzo, le imprese si sono impegnate a destinare le proprie risorse principali ad un problema della comunità. La multinazionale indiana Wipro, che opera nel settore dell'ITC, ha utilizzato le tecnologie che produce a sostegno dell'educazione in aree rurali per dare a individui e comunità la possibilità di crescere e lo sta facendo con l'aiuto dei propri dipendenti durante l'orario di lavoro e attraverso programmi di volontariato.

La RSI in Africa

Escludendo il Sud Africa, l'Africa subsahariana è lontana dal concetto di RSI vista la serie di problemi sociali, ambientali, economici e politici che la caratterizzano. Tuttavia, ci si può focalizzare sulla RSI grazie agli studi comparativi. Le fasi di sviluppo della RSI possono diventare un concetto angosciante se visti dal punto di vista politico in particolare per quanto riguarda le cause e le conseguenze e i metodi di misurazione. L'ONU definisce i paesi meno sviluppati misurando livelli di povertà, problemi sociali delle persone (ad esempio per quanto riguarda nutrizione, salute, istruzione e alfabetizzazione degli adulti) e vulnerabilità economica (ad esempio la fiducia nei prodotti con prezzi instabili). La maggior parte dei paesi meno sviluppati si trova nell'Africa subsahariana ma anche in America Latina e in Asia.

Nella maggior parte dell'Africa tra il Sahara e il Sud Africa, il principale stimolo per lo sviluppo della RSI proviene dal commercio internazionale e dagli investimenti interni. L'interesse verso la RSI nei paesi in via di sviluppo è spesso il corollario di casi di irresponsabilità d'impresa tra cui i bassi salari, l'economia della tassazione e la bassa regolamentazione ambientale. Ad esempio, ci si è focalizzati molto sulla Nigeria principalmente per gli impatti ambientali sul delta del Niger e per quelli sociali sul popolo degli Ogoni causati dall'estrazione del petrolio che coinvolge anche la multinazionale Shell in problematiche più ampie di agende di corporate governance e governance sociale.

Le iniziative delle multinazionali sono state associate però anche a politiche innovative di RSI, spesso motivate da ambienti poco regolamentati e dall'assenza di sistemi affidabili che forniscono assistenza sociale come anche da questioni riguardanti lo sviluppo delle comunità tra cui povertà, analfabetismo, periodi di fame e malattia. La GlaxoSmithKline, una casa farmaceutica britannica, ha avviato una collaborazione multi-attore denominata "PHASE (Personal Hygiene and Sanitation Education)" per cercare di ridurre e prevenire malattie come diarrea e simili, educando all'igiene personale e alla sanità. Recentemente, ha lanciato un altro programma in collaborazione con Save the Children per far fronte a casi di mortalità infantile in Africa. La Novo Nordisk, una multinazionale olandese che opera nel settore farmaceutico, ha aperto la strada a nuovi tentativi per affrontare il problema del diabete in Africa e in altri paesi attraverso il World Partner Project che fornisce un modello per organizzare e valutare le iniziative che si occupano di prevenire il diabete. Inoltre, fornisce risorse proprie per formare professionisti in materia di salute e per informare e trattare i pazienti.

Numerose multinazionali che operano in Africa, tra cui quelle minerarie e quelle di telecomunicazione, si sono occupate di problemi di HIV e AIDS in quanto è stato rilevato che quest'ultima ha un forte impatto sulla salute e sulla longevità della forza lavoro e anche perché le attività delle multinazionali hanno aumentato la diffusione della malattia. Solitamente, le imprese in collaborazione con i ministeri della salute e le ONG hanno fatto fronte a questi problemi somministrando droghe e contraccettivi, mettendo a disposizione dei centri clinici e cercando di rendere consapevole la comunità.

Le multinazionali sono particolarmente attente alla comunità a causa di un ambiente poco regolamentato e di bassi livelli di consapevolezza e interesse verso questioni chiave e verso l'importanza di avere dei programmi da rispettare. Inoltre, esistono relativamente poche opzioni per sviluppare collaborazioni tra imprese e società civile al fine di elaborare e implementare strategie di RSI. Per questi motivi, l'Anglo American ha sviluppato un proprio strumento ossia il "Socio-Economic Assessment Tool (SEAT)" per identificare e gestire l'impatto socioeconomico dell'impresa sugli stakeholder locali e sulle comunità (cfr. Insetto 4).

Oltre alle multinazionali che hanno portato la RSI nei paesi in via di sviluppo in Africa, anche l'interesse delle imprese africane verso la RSI è cresciuto. Alcune aziende africane hanno introdotto nuove pratiche di RSI tra cui la redazione dei bilanci sociali; attività per integrare la RSI nei sistemi di commercio equo; l'”Extractive Industries Transparency Initiative”, un'iniziativa volta a consentire maggiore trasparenza tra le industrie minerarie; gli “Equator Principles”, ossia linee guida internazionali a sostegno di istituzioni finanziarie che si impegnano ad applicarle a finanziamenti di progetti relativi a grandi infrastrutture e impianti industriali; e l'uso di standard internazionali (cfr. Capitolo 5). L'interesse che si è sviluppato riguarda maggiormente il coinvolgimento nelle attività e non la parte di innovazione, integrazione e trasformazione poiché si investe poco nella gestione e nel buy-in (situazioni in cui un'impresa compra le proprie azioni dagli azionisti) e questo porta a bassi livelli di conoscenza e di iniziativa in materia di RSI. Alcuni esempi di sistemi di RSI che sono stati elaborati in Africa sono il “Ghana Business Code” del 2006 ispirato ai principi del Global Compact (cfr. Capitolo 5) e la collaborazione nella “Business Action Against Corruption”, un progetto che ha lo scopo di combattere e ridurre la corruzione all'interno delle imprese.

Il Sudafrica è un caso a sé stante per la sua lunga integrazione con l'economia e le imprese occidentali. Tuttavia, la maggior parte delle innovazioni legate alla RSI sono emerse con la democratizzazione, a partire dal 1994 con il “King Report” sulla corporate governance che ha mostrato un collegamento esplicito tra l'accountability e le imprese che si assumono responsabilità in pratiche sociali, etiche, ambientali e finanziarie. Il “Black Equal Employment Act” del 2003 ha ispirato lo sviluppo di codici simili a quelli di RSI per misurare le iniziative e i risultati ottenuti dalle imprese di RSI facendo risaltare in questo modo il movimento operaio sudafricano, elemento che distingue il paese dagli altri. Anche il “Johannesburg Stock Exchange Socially Responsible Investment Index” introdotto nel 2004, ha portato una maggiore istituzionalizzazione degli investimenti socialmente responsabili (v. Capitolo 4).

L'internazionalizzazione della RSI

È possibile quindi affermare che la RSI è passata dall'essere una questione puramente americana a un contesto multinazionale e successivamente persino internazionale. È necessario fare alcune precisazioni per concludere che un modello globale di RSI sta emergendo, nonostante gli Stati Uniti siano stati la culla della RSI. Innanzitutto, il flusso di idee e di innovazione non è assolutamente unidirezionale. Secondo, la RSI in molte imprese nazionali non è presente come sistema unico o globale nonostante sia sicuramente più internazionalizzata.

Se in primo luogo si osserva come si sia diffusa la RSI, si nota che le idee riguardanti la RSI non sono semplicemente partite dagli Stati Uniti perché anche la RSI in Europa ha spesso aperto la strada a collaborazioni multi-attore per lo sviluppo e l'attuazione di sistemi di RSI. In particolare in Europa, si è notata soprattutto la partecipazione dello Stato che ha operato per integrare la RSI in modelli più ampi di politiche pubbliche, cooperando anche con le imprese in questi processi. Inoltre, la diffusione della RSI non è andata semplicemente dall'ovest o dal nord all'est o al sud perché molte delle innovazioni più interessanti, in particolare la microfinanza, i microprodotti, le tecnologie ICT per lo sviluppo, il commercio etico guidato dai fornitori e il capacity building attraverso le imprese, hanno avuto origine in Asia e in Africa. Per questo motivo, le imprese occidentali potrebbero essere restie a conferire più poteri alle imprese locali o ad adottare riforme sistemiche in luoghi distanti dal paese dove hanno sede.

Nonostante la RSI si sia diffusa a livello internazionale, non è possibile affermare che esista un sistema globale, bensì si tratta di un mosaico in cui i sistemi nazionali di RSI riflettono i sistemi etici da lungo tempo associati alla propria eredità culturale distintiva. Le agende di RSI contemporanee riguardano anche le preoccupazioni delle istituzioni politiche nazionali che sono solitamente fondate su particolari circostanze ambientali e sugli impatti umani a lungo termine in qualsiasi ambito a partire dal bilanciamento dei settori dell'economia, dello sviluppo economico, strutture sociali e sistemi giuridici e politici a livelli di povertà e distribuzione della ricchezza. Inoltre, l'attitudine e le risorse

dei governi e delle società civili nazionali giocano un ruolo fondamentale nel cambiamento dei sistemi nazionali di RSI.

Un altro aspetto che sottolinea la diversità nell'internazionalizzazione della RSI è dato dalle imprese individuali che sviluppano politiche e programmi di RSI molto diversi nei vari paesi, che da un lato riflettono i diversi tipi di problemi affrontati dalle società in luoghi diversi e dall'altro riflettono i modi in cui le multinazionali si diversificano internazionalmente cercando di sfruttare opportunità internazionali specifiche in territori diversi. Perciò un'impresa può collaborare per ridurre la povertà in un'area dove opera sia attraverso contribuzioni di tipo filantropico sia immettendo denaro nelle economie di sussistenza. La stessa impresa può però essere associata anche a condizioni di lavoro oppressivo lungo la catena di fornitura proprio perché cerca di ridurre il costo del lavoro.

Molto spesso è stato osservato che le imprese sono responsabili nel paese dove hanno sede, mentre all'estero hanno comportamenti irresponsabili. Ad esempio, Siemens è conosciuta in Germania per essere socialmente responsabile, ma questa reputazione va di pari passo con la tolleranza di pratiche corrotte all'estero. In altri casi, le imprese chimiche occidentali, tra cui Bayer, conosciuta perché agisce in modo legale nel paese dove ha sede, sono state scoperte a vendere pesticidi in India che erano vietati per legge negli Stati Uniti e in Europa perché hanno serie implicazioni sul deterioramento della salute delle persone e dell'ambiente.

Al giorno d'oggi, questo aspetto apparentemente multinazionale della RSI sembra iniziare a diventare un fenomeno internazionale più genuino perché le imprese occidentali devono rendere conto sempre di più alla società nei paesi dove hanno sede e in alcuni casi persino allo Stato dell'influsso delle loro attività economiche sulle condizioni sociali e ambientali dei paesi dove operano all'estero (v. Capitolo 5).

Per quanto riguarda la RSI più in generale, le iniziative in questa materia vengono spesso adottate a seguito di casi particolari di irresponsabilità d'impresa all'estero. Ad esempio, si nota come le imprese si siano attivate dopo che si è venuti a conoscenza del lavoro minorile dei bangladesi nelle catene di fornitura tessili occidentali alla fine degli

anni '90 e più recentemente a seguito del crollo del Rana Plaza, un edificio commerciale di otto piani a Dacca. In entrambi i casi, le imprese si sono impegnate con nuove politiche per assicurare che questi episodi non avvengano di nuovo. Le imprese risposero in modo diverso in quanto molte aziende americane, come Walmart, ad esempio, risposero al crollo del Rana Plaza individualmente mentre molte aziende britanniche, danesi e norvegesi risposero collettivamente attraverso iniziative di commercio equo (cfr. Capitolo 5). Questi sistemi collettivi prospettano un maggiore sviluppo della RSI a livello internazionale poiché vi è più connessione tra i clienti del paese dove hanno sede, di solito in occidente, e tra le istituzioni che stabiliscono le condizioni da rispettare nei paesi all'estero.

Tuttavia, in entrambi i casi le imprese americane e europee che cercano di gestire le responsabilità nei paesi all'estero elaborano e sviluppano pratiche internazionali di gestione della RSI in collaborazione con nuove organizzazioni e sistemi di RSI internazionali che verranno trattati nel seguente capitolo.

CHAPTER 3 The translation process

Jeremy Moon's *Corporate Social Responsibility* belongs to the Oxford's Very Short Introductions series. They offer concise and original introductions to a wide range of subjects from Classics to Music, History to Religion, Globalization to Mathematics. They are written by experts for a general audience. This is exactly the case of the book that I partly translated.

Jeremy Moon is a Velux Professor of Corporate Social Responsibility (CSR) at the Copenhagen Business School. He was the founding Director of the International Centre for Corporate Social Responsibility at the University of Nottingham. With Andrew Crane and Dirk Matten, he is the co-author of *Corporations and Citizenship* (Cambridge University Press, 2008). In *Corporate Social Responsibility – A Very Short Introduction*, he provides an overview of the main features that characterise CSR showing the real and important value of CSR and how it has developed in recent years mainly from an economic perspective. The book is divided into the following seven Chapters:

1. An idea whose time has come
2. The company level
3. National and international developments
4. The socialization of markets
5. CSR and new governance
6. Critical perspectives
7. Prospects and reflections

Chapter one explains the development of CSR, provides a series of definition of CSR, illustrates which actors are involved and gives an overview of the recent development of CSR. As can be understood from the title, Chapter two clearly focuses on the role of companies in CSR, on how they implement, organize and integrate CSR activities, and on how CSR affects business. Chapter three compares the national approaches to CSR in particular between the USA and Europe but also within Africa

and Asia. In Chapter four, the author investigates the institutionalization of CSR and explains how new norms of appropriate business behaviour have emerged considering the interaction of market, social, and governmental factors. Chapter five is linked to the fourth one because it also concerns institutionalization but in this case it specifically addresses institutionalization within systems of societal governance. In Chapter six, the author presents two main critiques of CSR and in the last one, he concludes by outlining his perspectives and reflections while taking into consideration the economic, business, environmental and social factors.

As can be clearly understood, the main aspects of Corporate Social Responsibility are presented without providing detailed and technical information and many examples are given. Thus, the book can be considered as a popular-science text which addresses the general public who does not know much about the topic.

I chose to translate Chapters two and three because the second one focuses on the role of companies but, most important, it considers all the aspects of CSR: the community, the marketplace, the workplace and the environment. Chapter three illustrates how CSR has developed worldwide. Thus, because of the nature of my Master's Degree, this seemed to be the most appropriate Chapter to translate. Furthermore, the author provides many examples of large and well-known companies, therefore he explains what CSR is in practice and does not only provide an explanation of theoretical aspects. Examples are mainly of British and American companies or they relate to the activities that these companies have implemented. However, I believe that in the Italian version of the book, some cases of Italian companies should be provided. This is why, in Chapter one of my thesis, I decided to present the cases of three large Italian companies – Aquafil, Illycaffè and Ferrero – that are actively involved in Corporate Social Responsibility.

In this Chapter, the translation process will be presented, firstly taking into account that *Corporate Social Responsibility* is a popular economics text and the language used is the language of economics that can be classified as a special language. Thus, an overview of the main features of special languages will be provided. In particular, I will illustrate the features of the language of economics. Subsequently, I will focus on some features of the text I translated, pointing out the strategies employed while translating and the problems encountered because of the differences between the

Italian and English language. My analysis will consider lexical, morphosyntactic and textual aspects, particularly style, terminology, acronyms and abbreviations, sentence structure and cohesion. However, it is worth to keep in mind that these features partly overlap.

3.1 Special languages

Cortelazzo (1994: 8) provides a definition of special language in which he affirms that a special language cannot be defined only through specialized lexis but it is important to define it as a discourse that takes into consideration the communicative needs of a specific group of speakers:

Per lingua speciale si intende una varietà funzionale di una lingua neutrale, dipendente da un settore di conoscenze o da una sfera di attività specialistici, utilizzata, nella sua interezza, da un gruppo di parlanti più ristretto della totalità dei parlanti la lingua di cui quella speciale è una varietà, per soddisfare i bisogni comunicativi (in primo luogo quelli referenziali) di quel settore specialistico.

This is only one way to define special languages. According to many authors, among which Sobrero (1993), Musacchio (1995), Scarpa (2001), and Gotti (2001), a clear and unique term that defines specialized discourse has not been identified. Musacchio (1995: 4) points out the different terms that have been used by different scholars when referring to specialized discourse:

alcuni parlano di ‘sottocodici’ e ‘lingue speciali’ (Berruto 1974, 1980, Sobrero 1993), altri di ‘linguaggi specialistici’ (Gotti 1991), altri ancora di ‘linguaggi speciali’, ‘microlingue’ (Balboni 1998) o ancora di ‘linguaggi settoriali’ (Beccaria 1973).

However, according to the author, these terms have been used to outline different aspects of languages such as the language of economics and to deal with different problems that regard these languages. Thus, it is clear that correct or incorrect terms to indicate these types of language do not exist. The term preferred by the author seems to be ‘special languages’ as it seems to be proper to point out the aspects that distinguish the special language which in this case is the language of economics from the features that characterise general languages. Furthermore, it allows experts to outline the translation problems and the specific knowledge that is required to analyse the language and proceed with the translation (Musacchio, 1995: 6).

Special languages can be described according to two dimensions: the horizontal and the vertical dimensions (Sobrero, 1993: 240). The horizontal dimension refers to areas that correspond to the different special languages such as legal discourse, scientific discourse and economic discourse. The vertical dimension relates to the sociolinguistic layer and regards the non-linguistic context of use of the language which strictly concerns the addressed audience, the topic and the aim that the author wants to reach with his/her text (Sobrero, 1993: 240). Thus, different styles characterise different special languages. Some special languages are highly technical whereas others are characterised by a minimum level of technicality. According to Sobrero (1993: 241-242), two categories can be identified to group special language texts. The first category is characterised by a high level of specialization and it identifies scientific texts whereas the second category is characterised by a high level of popularization and covers popular-science texts.

Gotti (2011: 16-17) provides a notable distinction that can be made to classify special languages in particular according to their levels of specialization. He identifies three types of discourse in relation to three different communicative situations. In the first one, experts address other experts and the object of the communication regards issues within their disciplinary fields, thus they frequently use specialized terminology without providing extra explanations as the meaning is taken for granted. For example, an expert addresses other specialists to describe a research project or report results. In the second communicative situation, experts address non experts in order to provide a better explanation of their discipline. Terms are used and when they are introduced for the first time they are widely illustrated. This situation refers to textbooks and instruction manuals. In the third and last situation, experts address the general public. They explain their discipline to a wider audience avoiding the use of terms. They prefer the use of everyday lexis and provide examples from everyday life.

Special languages are characterised by a series of features and qualities according to Hoffmann (1984 quoted in Gotti, 2011: 21). The main points identified by Hoffmann (1984 quoted in Gotti, 2011: 21) are eleven:

1. Exactitude, simplicity and clarity;
2. Objectivity;
3. Abstractness;
4. Generalization;
5. Density of information;

6. Brevity or laconism;
7. Emotional neutrality;
8. Unambiguousness;
9. Impersonality;
10. Logical consistency;
11. Use of defined technical terms, symbols and figures.

As explained by Gotti (2011: 21), these are general criteria and are not always applicable to all special languages. The author also notes that in Hoffmann's criteria, some inconsistencies can be found. For example in some cases, lack of ambiguity may contrast conciseness or abstractness. However, the list offers a synthesis of all the different features that have been identified by other scholars. In particular, Scarpa (2008: 20) focuses on exactitude, objectivity, economy, clarity and appropriateness that are necessary for successful communication. Exactitude means using well-defined terms and creating and respecting logical coherence whereas objectivity means being neutral and using impersonality, thus the writer needs to show distance to the reader. Economy means using language structures in a proper way, so that the communication can be clear and readers have to do no efforts in understanding the concepts while reading. Finally, clarity and appropriateness indicate lack of ambiguity, thus it is important to bear in mind the audience of the text (Scarpa, 2008: 21).

Furthermore, special languages can be identified according to their specific lexical, morphosyntactic and textual features that need to be also considered when translating these types of texts. Lexis has been the most widely studied aspect and it has always been the main aspect through which special languages are distinguished from general language (Musacchio, 1995: 10). The elements that characterise lexis used in special languages are: foreign words, calques, neologisms, terms from the general language or from other special languages used with a different meaning, terms coined within a specific domain acronyms, and abbreviations. At a morphosyntactic level, special languages are characterised by nominalization, which means that a noun is used instead of a verb. In some sentences, the verb is completely missing.

Finally, according to Sobrero (1993: 251), special language texts are characterised by a rigorous structure that is proper of the scientific thinking. Firstly, there will be an introduction to the topic, subsequently the problem will be formulated, and its solution together with the conclusions will be proposed. This is also the structure

used in the language of economics which is clearly a special language because it is characterised by many features that have been presented here. In the following section, the distinctive features of the language of economics will be illustrated and discussed.

3.2 The language of economics and the translation of economic texts

According to Gotti and Šarčević (2006: 9) and also according to Musacchio (1995: 20), translation is divided into two main categories: literary translation and non-literary or technical or specialized translation. The translation of economics clearly belongs to the second category. However, in some cases these categories can overlap. In fact, Musacchio (1995: 7) claims that the language of economics has its own features but it also uses the language of other disciplines such as mathematics, statistics, psychology and sociology. Thus, it has been considered by Musacchio (1995: 7) as a ‘hybrid’ discipline which differs from ‘pure’ disciplines such as mathematics. The language of economics has not only been studied by translators or applied linguists but also by economists, philosophers and sociologists of science who have proposed many different approaches from a variety of perspectives (Henderson, Dudley-Evans, Backhouse, 1993: 10). As has already been said, economics uses the language of other disciplines, thus the aspects and approaches developed by other disciplines should be taken into consideration.

Traditionally, in the translation of economic texts, terminology was the most important and most widely covered aspect. However, Musacchio (1995: 13) pointed out that terminological knowledge and analysis is not enough anymore. It is essential to know the rhetorical conventions of the discipline and also those of the other disciplines involved. Furthermore, economic texts are characterised by complex linguistic structures or by a formal register. Thus, the complexity of the language of economics has emerged. This is also affirmed by Cesari (1994: 91 quoted in Musacchio, 1995: 13):

Tutto ciò rende certamente non facile la traduzione di un testo economico di un certo livello: accanto ad una solida conoscenza della materia - e quindi della specifica terminologia – occorre la capacità di cogliere tutte le implicazioni connotative dell’enunciato originale, così da poter “calibrare” nel modo migliore il tono del discorso, la costruzione sintattica e la scelta lessicale.

Furthermore, when analysing and translating the economic discourse, different ways of thinking, different ways to approach problems, norms, systems and institutions have to be taken into consideration. ‘Culture-bound’ terms can also be found in the economic discourse as each own country has its own features related to the field of economics. Thus, they have to be considered when translating into a different language. Economics, in some languages such as in Italian, is characterised by a wide use of English loan words that could represent a challenge in the translation. The translator has to choose if maintaining the English term because Italian economists normally use English borrowings or if translating them to preserve the integrity of the Italian language (Musacchio, 1995: 14). Thus, the translation of economic texts is not simply about terminology and specialized lexis, it also has to do with complex textual, stylistic and syntactic aspects that need to be analysed.

Economic texts are characterised by many different features that can be classified according to lexical, morphosyntactic and textual aspects. Here, some general features of the language of economics will be presented and also the differences between Italian and English whereas in the following sections some specific aspects and problems related to the economic contexts, that I encountered while translating Jeremy Moon’s *Corporate Social Responsibility* will be analysed in depth.

As far as textual aspects are concerned, Sobrero (1993: 256) identified a typical structure that is used in economic texts: analysis, forecast and proposal. This means that:

- a) [preamble] there is a cause-effect relationship between A and B
- b) [fact] currently A is the case
- c) [forecast] B will happen
- d) [proposal] optional

According to Merlini (1983 quoted in Musacchio, 1995: 19), four types of forecast can be identified: the interpretative forecast, which contains the cause-effect relationship; the illustrative forecast which is built on a model of simplified reality in order to be clear in the explanation; the applied forecast that provides an analysis of the current situation and of the economic models to forecast future events; the instrumental

forecast which is used by the economist to show and prove his/her warning and his/her proposal. This type of structure identified by Sobrero and Merlini can be found both in English and Italian texts though some differences can be encountered.

An important feature that characterises economic texts is the use of figurative language. For example, in *Corporate Social Responsibility* by Jeremy Moon, *recipe* is not used in the phrase *to be the recipe for* with its basic meaning but with its figurative meaning because it indicates ‘something which is likely to lead to a particular outcome’. In this case, the author indicates that a company needs to be characterised by some peculiar aspects in order to have success. According to Musacchio (1995: 25), the role played by figurative language is fundamental in the economic disciplines because metaphors and similes are used to draw comparisons between economic aspects and concepts or events that are near to the reality of the reader so that they can serve as a means of exemplification (Musacchio, 2011: 90). The rhetorical figures can be divided into two broad categories. The first category aims at associating objects, ideas and facts that were not previously linked between them and it includes for example the metonymy and the hyperbole. The second category creates comparisons between different elements, e.g. metaphors and similes. For example, in the text I translated, a simile is used to compare CSR in Mediterranean countries with the ‘agora’ which is ‘a public open space used for assemblies and markets’. In this context, the author wants to explain that CSR in these countries is mainly voluntary-based, it is not well-regulated and it is associated with religious values, thus it is similar to the exchanges that happened in the agora. It is also worth considering that the use of metaphors in specialized discourse can bring advantages. Gotti (1991: 47-48 quoted in Musacchio, 1995: 26) identifies three advantages: firstly, texts turn out to be clearer because there is a direct relation with a well-known event; secondly, conciseness is reached thanks to the image to which it is directly linked; thirdly, abstract or complex concepts can be simply represented through images of the real world. In special languages and hence in the language of economics, metaphors vary according to their length and authenticity; they can be formed by only one word or they can represent more complex images; they can be old and known or they can be completely new (Musacchio, 1995: 26).

As regards the morphosyntactic aspects, in the English economic discourse the use of relative clauses is avoided, so that sentences can be concise and this is also true

for the Italian language. This can be seen in *Corporate Social Responsibility* in the phrase *non-reusable products*. *Non-reusable* has been used instead of *products that cannot be reused* and this has been maintained in the target text. The phrase has been translated with *prodotti non riutilizzabili* instead of *prodotti che non possono essere riutilizzati* which is definitely longer.

Conciseness in these texts is reached through pre-modification in English whereas in Italian post-modification is preferred. Past participles, *ing*-forms and other elements are placed before the noun though in this way noun clauses become longer and more complex. In Italian, this is avoided because modifiers are mainly placed after the noun and they are introduced by prepositions (Musacchio, 1995: 59). An example taken from the translated text is *MNCs' upstream market practices* that has been translated with *attività del mercato a monte del processo produttivo delle multinazionali*. It is clear that the English phrase is shorter as the three modifiers are placed before the noun whereas the Italian phrase is longer because the modifiers are placed after the noun and linked with prepositions. This aspect will also be illustrated in section 3.6.

In the language of economics, in English texts the passive form is widely used as it brings many advantages to these types of texts. The past participle has a passive value, thus it can be used as a pre-modifier or post-modifier to make sentences more concise. For example, in *Corporate Social Responsibility*, the phrase *well-aligned goals* contains a past participle which is placed before the noun, hence the sentence is shorter. Furthermore, the passive form is used in economic texts because it does not outline the agent of the action but the fact or the event. In this way, this type of information appears to be the subject at the beginning of the sentence. Moreover, it is used to express an impersonal form. It is particularly efficient in the language of economics as in this language general opinions have to be reported in an objective way (Musacchio, 1995: 35-36). This is also true of the Italian language and it can be seen in the following example from *Corporate Social Responsibility*. In this phrase, the agent is not expressed, thus it is clear that the author wants to express the concept in an objective way. This is why, in the Italian version, the phrase was rendered with the impersonal form.

Together **these positive alignments are assumed to be** the recipe for commercial success.

Combinati tra loro, **si presuppone che** questi fattori positivi siano la ricetta per il successo commerciale, perciò lo stakeholder management ha lo scopo di unire la buona gestione all'etica.

As far as lexical aspects are concerned, monoreferentiality has to be considered because it is a fundamental feature in specialized discourse. Monoreferentiality means that a technical term used in a specific field can have only one meaning. Thus, it is not possible to substitute this term with a synonym because this could create ambiguity though in this way lexical repetitions occur more often (Musacchio, 1995: 39-40). However, explicative synonyms are sometimes used to clarify concepts that are not clear to those that do not know the concept, so for example when a text addresses the general public. In the following example, *stakeholder* is the term that is used many times in the same paragraph. The author does not use synonyms because this term expresses precisely the concept. In this case, as *Corporate Social Responsibility* is a text that addresses the general public, a definition of the stakeholder is provided at the beginning of the paragraph.

Stakeholders are those upon whom the firm depends for its success and who are affected by its fortunes. Companies employing this model prioritize **stakeholders** according to the nature of the company and its business. Thus, primary **stakeholders** tend to be regarded as investors, employees, suppliers and customers, and, depending on the business, government and communities. Secondary **stakeholders** might include the media and civil society organizations. **Stakeholder management** presumes a virtuous circle by which business is best served when the interests and values of all **stakeholders** are accommodated in company practices.

As said before, emotional neutrality characterises specialized texts. However, this is not always true of the language of economics because economists could use emotional strategies for many different purposes, for example in order to convince readers of his/her theory. In the analysed text, Moon sometimes uses direct questions in order to catch readers' attention. This can be seen in the following example and it will also be presented in section 3.3.

The obvious question is therefore, do these countries share a CSR model?

Sorge dunque spontanea una domanda: questi paesi condividono un unico modello di RSI?

The type of lexis used both in English and in Italian texts is that of the general language that can be used in the same way that is used in the general language, or in some cases terms of the general language are used only with particular meanings.

Furthermore, also terms that are specific of the discipline are used (Musacchio, 1995: 41). For example, *free-riding* pertains to the economic discipline and it indicates that some members of a community fail to contribute their fair share to the costs of a shared resource.

Obviously, these are only some of the features that characterise the language of economics. Other aspects will be analysed in depth in the following sections. As said in the introduction, I will provide examples from the text I translated, comparing the English and the Italian versions and explaining the problems I encountered while translating.

3.3 Style

Firstly, it has to be noted that from now on, in the following sections, words and phrases that are related to the aspects that will be analysed, will be indicated in bold. The passages are representative examples of the main features that characterise the text I translated and are taken both from the source and the target text so that a comparison can be drawn.

In *Corporate Social Responsibility*, Jeremy Moon definitely uses a simple, clear style. This can be deduced from many aspects. As can be seen from the following examples, the author organized the discourse in a clear way. He uses signalling words such as *firstly*, *secondly* and *thirdly*, in order to enumerate and enucleate the main points, so that the reader can immediately understand which are the aspects that will be taken into consideration. In the first example, the author illustrates which are the advantages for companies when they adopt a specific framework. What immediately stands out is that there are three advantages and this can be clearly understood thanks to the use of the signalling words. In the Italian translation, I decided to maintain the style of the author, leaving the signalling words because they are useful for readers especially for those that are not experts in the field of Corporate Social Responsibility.

There are many frameworks, often recommended by consultants, which are used by companies to manage their CSR. Frameworks assist companies, **firstly**, in thinking about what they may be responsible for, to whom and why, and on that basis, how to develop CSR strategies. **Secondly**, frameworks assist companies in managing their organizational systems and resources in order to consistently and coherently implement their CSR policies. **Thirdly**, frameworks assist companies in the external communication of their CSR.

Per gestire la RSI esistono molti modelli, spesso consigliati da consulenti, che vengono usati dalle imprese e che le aiutano **innanzitutto** a porsi le seguenti domande: di cosa possono essere responsabili, a chi devono rispondere e perché e infine, partendo da tali basi, come si possono elaborare le strategie di RSI? **Secondo**, questi modelli servono alle imprese per gestire le proprie strutture organizzative e le proprie risorse al fine di implementare in modo sistematico e coerente le politiche di RSI. **Terzo**, le imprese si avvalgono di questi modelli per comunicare la RSI verso l'esterno.

This internationalization of CSR is associated with several factors, which get played out differently in every country. **First** and foremost, whilst some of the language and practices of CSR have been 'imported', new CSR national systems are grounded in longer-standing business-society practices. **Secondly**, the social gaze on Western companies operating in less developed countries abroad has been strengthened. This is partly a result of changing civil society strategies and tactics, as well as their more effective international reach. It also reflects the internationalization of media, particularly of social media, permeating even China. Together they bring stories of forest degradation, sweat shops, and child labour to Western business agendas. **Thirdly**, the international transitions of CSR reflect greater integration of management systems of global companies and the parallel internationalization of management knowledge and practice. **Fourthly**, non-Western governments and companies have become more interested in CSR to better understand markets for export and investment.

L'internazionalizzazione della RSI è dovuta a una serie di fattori che sono emersi in modalità diverse in ogni paese. **Primo** e più importante è il fatto che molti stili e pratiche di RSI sono stati "importati", ma allo stesso tempo si sono sviluppati nuovi sistemi nazionali di RSI basandosi su iniziative che prevedono una collaborazione duratura tra imprese e società. **Secondo**, la componente sociale delle aziende occidentali che operano nei paesi in via di sviluppo all'estero si è rafforzata, da un lato perché strategie e comportamenti della società civile sono cambiate, dall'altro perché queste hanno avuto maggiore portata internazionale. Importante è stata anche l'internazionalizzazione dei media, in particolare dei social, che sono arrivati persino in Cina, portando nelle agende delle imprese occidentali storie di degradazione delle foreste, di sweatshop, ossia luoghi di lavoro caratterizzati da condizioni di lavoro povere e socialmente inaccettabili e di lavoro minorile. **Terzo**, la diffusione della RSI a livello internazionale porta a una maggiore integrazione dei sistemi di gestione delle imprese globali e ad una parallela internazionalizzazione di competenze e pratiche di management. **Quarto**, i governi e le imprese dei paesi occidentali si sono interessati di più alla RSI per capire meglio i mercati di esportazione e gli investimenti.

Another aspect that shows that the author wanted to adopt a clear, simple style is the use of 'boxes'. In my opinion, these 'boxes' that have been inserted in the text by Jeremy Moon are extremely useful and they have different functions. The 'boxes' I decided to present here exemplify the main functions for which they have been used throughout the book. Box number 7 presents Hewlett Packard's policies and activities that have been implemented by the company in the downstream part of its supply chain. This is a clear summary of all the activities in which the company is engaged and it can be useful for readers in the sense that they can understand without too much effort which are the possible activities that a company can develop in order to implement its

engagement in this sphere of Corporate Social Responsibility. Box number 9 is a summary of the more relevant aspects that distinguish CSR in the USA from the European CSR. This table helps readers in the identification of the different aspects and while reading, they can always have a point of reference to fully understand all the aspects that characterise CSR in the USA and CSR in Europe. The last box that can be found here is box number 11. It is another type of box because it summarises all the features that characterise the internationalization of CSR. These features are then widely illustrated in the book in the paragraphs that follow the box.

Box 7 Hewlett Packard's responsibilities downstream

We are committed to helping our costumers recycle responsibly, recovering 2.8 billion pounds of products since 1987.

- Product return & disposal policies for remanufacturing IT hardware and recycling non-reusable products.
- Trade-in policies in purchase of new HP equipment.
- Return for cash policies for consumer and business equipment.
- Donation policies for unneeded equipment to charities.
- Equipment and data destruction services.

Inserto 7 Le responsabilità di Hewlett Packard a valle del processo

Ci impegniamo ad aiutare i nostri clienti affinché riciclino in modo responsabile, in questo modo abbiamo recuperato 2,8 miliardi di prodotti dal 1987.

Le politiche di reso e riciclo dei prodotti servono per produrre nuovi hardware e per riciclare i prodotti non riutilizzabili.

Offriamo programmi Trade-In di supervalutazione dei prodotti usati acquistando nuove soluzioni HP.

È possibile restituire prodotti usati in cambio di denaro: ciò vale sia per i consumatori sia per le imprese.

Inoltre, attuiamo politiche di donazione di prodotti di cui non si ha più bisogno a organizzazioni benefiche e offriamo servizi di distruzione di attrezzature e dati.

Box 9 USA and European CSR compared

	USA	Europe
History	A century of explicit CSR	Recent shift from implicit to explicit CSR
Ethos	Values	Stakeholder relations, strategy
Key organizations	Company, standards	Company, associations, partnerships, standards
Key issues	Community	Community, workplace, marketplace, environment
Spheres	Mainly domestic	Domestic & international
Government	Removed from CSR	Engaged in CSR

Scheda 9 Le Responsabilità Sociali di Impresa negli USA e in Europa a confronto

	USA	Europa
Storia	RSI esplicita da un secolo	Recente cambiamento da RSI implicita ad esplicita
Etica	Valori	Relazioni con gli stakeholder, strategie aziendali

Organizzazioni di riferimento	Imprese, standard	Imprese, associazioni, collaborazioni, standard
Componenti chiave	Comunità	Comunità, posto di lavoro, mercato, ambiente
Ambiti di riferimento	Principalmente nazionale	Nazionale e internazionale
Governo/Stato	Lontano dalla RSI	Impegnato nella RSI

Box 11 Internationalization of CSR

International language of CSR
Internationalization of the social gaze
CSR as a feature of modern management
International CSR organizations
International sources of CSR knowledge

Scheda 11 L'internazionalizzazione della RSI

Uno stile internazionale per la RSI
Internazionalizzazione della componente sociale
La RSI come elemento per una gestione moderna delle imprese
Organizzazioni internazionali di RSI
Fonti internazionali per comprendere la RSI

Furthermore, throughout the text the author gives many examples of large companies that are known worldwide. With real cases, readers can understand better concepts. In the following paragraph, the author illustrates a problem that concerns the stakeholder model. To explain how this problem affects companies, he directly provides two examples of large companies which are *British American Tobacco* and *Starbucks*. As can be seen, these examples have been maintained in the Italian translation as these are companies that are known worldwide, thus even Italian readers can clearly understand them and there is no need to substitute them with Italian companies.

A second, and related, concern with the stakeholder model as a basis for CSR is that broad societal impacts of companies get underestimated in an actor-centred model like stakeholder management. Critics of **British American Tobacco** would point to the negative health impacts of their products. Critics of **Starbucks's** would point to its free-riding on UK taxpayers through its strategic tax minimization policies. Interestingly, this criticism has been taken on board by Starbucks in its decision to better align its taxation payments with its UK profits.

Un'altra problematica legata al modello stakeholder come base per la RSI riguarda il forte impatto sociale delle imprese che risulta sottostimato in un modello, come quello dello stakeholder management, che vede al proprio centro gli operatori economici. Ad esempio, le critiche alla **British American Tobacco** si riferirebbero a un impatto negativo dei suoi prodotti sulla salute mentre quelle a **Starbucks** farebbero notare il suo free-riding sui contribuenti inglesi ossia il comportamento opportunistico di fruizione di beni e servizi prodotti collettivamente, attraverso politiche strategiche di riduzione delle tasse al minimo. Interessante è che Starbucks abbia tenuto in considerazione le critiche nella sua decisione di allineare i propri contributi fiscali ai profitti ottenuti nel Regno Unito.

Moon tries to involve his readers directly by using the first person plural pronoun and direct questions. As can be seen from the following examples, I decided to maintain both of these features in the Italian translation in order to preserve the author's style.

In this chapter **we turn** from the *idea* of CSR to its *practice* particularly at the level of the company. **We consider** the frameworks that companies use to identify and manage their responsibilities; the practices they engage in; and the issues of organization, integration, and performance and impact that arise for companies adopting CSR.

In questo capitolo **passeremo** dai concetti teorici sulla Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) agli aspetti più pratici, nello specifico **guarderemo** al livello aziendale. **Considereremo** gli approcci che le imprese utilizzano per identificare le proprie responsabilità e farvi fronte; le pratiche di cui si occupano; le problematiche riguardanti l'organizzazione, l'integrazione, la performance, e gli effetti che sorgono per le imprese che adottano la RSI.

We consider four influential frameworks: *the CSR pyramid*, selected for its formative influence on CSR; *the stakeholder model*, designed for business strategy in general, but adopted in the CSR context; *the triple bottom line* approach, which offers a way of integrating economic, social and environmental responsibilities; and the *shared value approach* which stresses the business case for CSR.

Prendiamo in considerazione quattro importanti modelli: la "piramide della CSR" (Corporate Social Responsibility, termine inglese per indicare la RSI), scelta per la sua influenza di valore formativo sulla RSI; "la teoria degli stakeholder" concepita per strategie aziendali in senso ampio ma adottata all'interno del contesto della RSI; "il modello triple bottom line" in cui viene proposto un modo per combinare le responsabilità economiche, sociali e ambientali; ed infine "l'approccio shared value" che dà importanza al ruolo dell'organizzazione nella RSI.

But the comparative puzzle has another twist: **why has there been a recent trend of European business adopting explicit CSR?**

Proseguendo con il confronto tra RSI americana e RSI europea, sorge un altro dubbio: **perché recentemente si è notato che le imprese europee hanno iniziato ad adottare un modello esplicito di RSI?**

What explains this very different trajectory from the US story? The answer lies in distinctive developments of organized labour, business and government on the European side of the Atlantic.

Come si spiega questa traiettoria molto diversa da quello che è successo negli Stati Uniti? La risposta a questa domanda si trova nei diversi sviluppi del ruolo di sindacati, imprese e Stato in Europa.

Many comparative studies have distinguished the Northern European, or Rhenish, countries (Austria, Belgium, France, Germany, the Netherlands, and Switzerland) from others, particularly the Anglo-American systems. This is by virtue of their post-war neo-corporatism – the role of organized labour and business in national policy-making with government. **The obvious question is therefore, do these countries share a CSR model?**

Molti studiosi hanno distinto i paesi dell'Europa centro-occidentale o i cosiddetti paesi dove scorre il Reno (Austria, Belgio, Francia, Germania, Paesi Bassi e Svizzera) da altri in particolare dai modelli anglo americani perché caratterizzati da nuovi modelli di corporativismo nati nel dopo guerra che vedevano la partecipazione dei sindacati nello sviluppo di politiche nazionali insieme allo Stato. **Sorge dunque spontanea una domanda: questi paesi condividono un unico modello di RSI?**

Every Chapter of *Corporate Social Responsibility* is introduced by a quotation. Quotations are frequent in English economic textbooks, whereas in Italian they are usually avoided. I decided to leave them out from the TT as they do not have a specific meaning and they are not strictly related to the content of the Chapters of the book.

Most people ... would be amazed if they lifted the stone of contemporary business activity and saw the army of consultants, experts, charlatans and do-gooders scurrying around inside and outside companies trying to help them be more socially responsible. Steve Hilton, political strategist, and Giles Gibbons, business consultant (2002)

Corporate social responsibility means something but not always the same thing to everybody. Dow Votaw, former Business School Dean (1972)

3.4 Terminology

As far as terminology is concerned, I adopted different strategies in the translation of specific terms and phrases. The first terminology problem I encountered concerns the translation of terms that do not have an equivalent in Italian and cannot be understood by Italian readers if only the English term is given. Thus, I decided to leave the English term in the Italian translation and together with the English term I provided a brief explanation in order to be as concise as possible. The terms that are present in the following examples are: *core business*, *free-riding* and *Supplier Environmental Sustainability Scorecard*.

Next, by founding the pyramid on economic responsibility, it reminds us that CSR extends to the **core business**.

Inoltre, mettendo alla base della piramide il concetto di responsabilità economica, si pone in evidenza che la RSI arriva a coprire anche il **core business, ossia l'attività principale dell'azienda**.

Critics of British American Tobacco would point to the negative health impacts of their products. Critics of Starbucks would point to its **free-riding** on UK taxpayers through its strategic tax minimization policies.

Ad esempio, le critiche alla British American Tobacco si riferirebbero a un impatto negativo dei suoi prodotti sulla salute mentre quelle a Starbucks farebbero notare il suo **free-riding** sui contribuenti inglesi **ossia il comportamento opportunistico di fruizione di beni e servizi prodotti collettivamente**, attraverso politiche strategiche di riduzione delle tasse al minimo.

For example, Procter & Gamble's **Supplier Environmental Sustainability Scorecard** enables the company to measure and reward its suppliers' sustainability, focusing on their energy and water use, waste disposal, and greenhouse gas emissions.

Ad esempio, Procter & Gamble ha introdotto la "**Supplier Environmental Sustainability Scorecard**", **una scheda di valutazione bilanciata che permette all'azienda di misurare e premiare la sostenibilità ambientale dei suoi fornitori**, concentrandosi sul consumo di energia e di acqua, sullo smaltimento dei rifiuti e sulle emissioni di gas serra.

Another translation problem relates to the word *business* because in English this word has different meanings. Italians usually associate the word *business* with *affari* but that is not always the case. It is important to understand the English meaning in order to use the right word to translate it. In this case, the English language which is the source language is characterised by monosemy whereas the Italian language which is the target language is characterised by polysemy. According to Scarpa (2008: 189), this is typical of special languages, in particular of English and Italian because in many cases the English language provides only a single term to define different concepts whereas the Italian language has more terms to define different concepts. This is exactly the case of the word *business*. As can be seen from the following examples, in the Italian translation, the term *business* was rendered with: *aziendale, impresa, attività, affari* and *organizzazione*. The meaning was chosen according to the context. In some cases, it was difficult to choose the proper translation.

We consider four influential frameworks: *the CSR pyramid*, selected for its formative influence on CSR; *the stakeholder model*, designed for **business strategy** in general, but adopted in the CSR context; *the triple bottom line* approach, which offers a way of integrating economic, social and environmental responsibilities; and the *shared value approach* which stresses the **business case** for CSR.

Prendiamo in considerazione quattro importanti modelli: la "piramide della CSR" (Corporate Social Responsibility, termine inglese per indicare la RSI), scelta per la sua influenza di valore formativo sulla RSI; "la teoria degli stakeholder" concepita per **strategie aziendali** in senso ampio ma adottata all'interno del contesto della RSI; "il modello triple bottom line" in cui viene proposto un modo per combinare le

responsabilità economiche, sociali e ambientali; ed infine “l’approccio shared value” che dà importanza al **ruolo dell’organizzazione** nella RSI.

Next, by founding the pyramid on economic responsibility, it reminds us that CSR extends to the **core business**. This raises questions of responsibility in *how* the profits are made, rather than just what is done with them. Finally, it stresses that effective CSR is predicated upon **business profitability**.

Inoltre, mettendo alla base della piramide il concetto di responsabilità economica, si pone in evidenza il fatto che la RSI arriva a coprire anche il **core business**, ossia **l’attività principale dell’azienda**. Ne derivano dubbi sulla responsabilità, per quanto riguarda le modalità con cui si generano profitti piuttosto che chiedersi solo come vengono utilizzati. Infine, viene evidenziato che una RSI efficace si sviluppa sulla base dei **profitti aziendali**.

Second, Carroll distinguishes different **business responses** to such issues: ‘proaction; accommodation; defence; and reaction’. Here he anticipates the development of strategic approaches to CSR issues.

Inoltre, fa una distinzione tra le diverse **reazioni che le imprese** possono avere di fronte a tali problemi: “proazione, conciliazione, difesa e reazione”, anticipando quindi lo sviluppo di modelli strategici per affrontare i problemi della RSI.

Another major impact on **business thinking** about CSR has been ‘stakeholder management’, mobilized and popularized by R. Edward Freeman, a professor of **business ethics** and consultant to companies.

Lo “stakeholder management”, modello elaborato e diffuso da R. Edward Freeman, docente di **etica degli affari** e consulente aziendale, ha influenzato e influenza fortemente tuttora la **teoria aziendale** e nello specifico il concetto di RSI.

Companies employing this model prioritize stakeholders according to the nature of the company and its **business**.

Le imprese che impiegano questo modello stabiliscono l’ordine di priorità degli stakeholder sulla base della natura dell’impresa e delle sue **attività**.

As said in section 3.2, the language of economics in Italian texts is characterised by many English loan words. However, I decided to translate them in order to render the text clear for Italian readers, and to avoid overloading it with too many English borrowings. In these examples, it can be seen that *partnerships* and *management* have been translated, even though they may have been comprehended by Italian readers as they are English words that are often used in Italian texts.

Together these positive alignments are assumed to be the recipe for commercial success. Thus stakeholder management aims to combine good **management** and ethics.

Combinati tra loro, si presuppone che questi fattori positivi siano la ricetta per il successo commerciale, perciò lo stakeholder management ha lo scopo di unire la buona **gestione** all'etica.

The ways in which we engage with these groups include formal stakeholder dialogue sessions, long-term **partnerships** and customer surveys, along with day-to-day dealings such as the relationships our trade marketing representatives have with retailers or the agronomy support we provide to farmers.

Ci impegniamo con questi gruppi in modi diversi, tra cui sessioni ufficiali di dialogo con gli stakeholder, **rapporti di collaborazione** a lungo termine e sondaggi ai clienti, oltre a trattative quotidiane come le relazioni che hanno i nostri rappresentanti di trade marketing con i venditori al dettaglio o il sostegno all'agronomia che diamo agli agricoltori.

In contrast with the rest of the clear style of the author, it is the choice of some specific terms that could not be known from non-experts. Thus, in the Italian translation I decided to avoid these terms as they are not necessary for the understanding of the text. In this example, the specific word is *consumerism* which is the theory that states a country that consumes goods and services in large quantities will be better off economically. In Italian, the equivalent term is *consumismo*. It covers almost the same concept and it is more understandable for non-experts.

Carroll supplements his CSR pyramid in two ways. First, he distinguishes the types of social issues to which companies might need to respond: 'shareholder; occupational safety; product safety; discrimination; environment; and **consumerism**'.

Carroll rafforza la piramide della CSR in due modi, distinguendo innanzitutto i tipi di problemi sociali che le imprese potrebbero aver necessità di affrontare: problemi riguardanti gli azionisti, la sicurezza sul lavoro, la sicurezza dei prodotti di consumo, la discriminazione, l'ambiente e **consumismo**.

As said before, the author provides many examples of large companies that are well-known. However, he also uses examples of associations, projects or programmes that have been specifically developed for Corporate Social Responsibility. Non-experts probably do not know what these projects and associations are about, thus in the Italian translation an explanation is required.

Box 8 Waitrose's responsibility for sustainable food

Sustainable food is produced with good (farming and fishing) practices that minimise the impact on the environment. Source through **Fairtrade Foundation and Rainforest Alliance** supported and certified producers; has 1,700 organic products.

Box 8 Le responsabilità di Waitrose verso il cibo sostenibile

Il cibo sostenibile viene prodotto con buone pratiche di agricoltura e di pesca che minimizzano l'impatto sull'ambiente e viene ottenuto grazie al supporto e alle certificazioni dei produttori rilasciate dalla **Fairtrade Foundation, organizzazione internazionale no-profit del commercio equosolidale e dalla Rainforest Alliance, ONG che ha lo scopo di conservare la biodiversità e garantire stili di vita sostenibili**. Waitrose vende quindi 1.700 prodotti organici.

More recently, there have been CSR initiatives whose forms echo Western standards but whose design and justification also reflect Islamic culture including: **the Malaysian Listed Companies; the Saudi Responsible Competitiveness Index; and the Hawkamah Environmental Social, and Governance Index** in the Middle East and North Africa.

Più recentemente sono state avviate nuove iniziative di RSI le cui forme richiamano gli standard occidentali ma i modelli e le motivazioni su cui si basano le iniziative riflettono anche la cultura islamica. Alcuni esempi sono: **il modello di RSI per le imprese malesi membri della Malaysian Securities Commission, che si occupa di mantenere il mercato dei capitali trasparente e competitivo, l'Hawkamah Environmental, Social and Governance Index, un indice che fa riferimento alla sfera ambientale, sociale e della gestione delle imprese applicato in Medio Oriente e in Nord Africa, elaborato da Hawkamah, un'associazione di corporate governance.**

Some African companies have introduced CSR systems: for social reporting; integration into fair trade systems; **the Extractive Industries Transparency Initiative; the Equator Principles**; and the use of the International Standards (Chapter 5).

Alcune aziende africane hanno introdotto nuove pratiche di RSI tra cui la redazione dei bilanci sociali; attività per integrare la RSI nei sistemi di commercio equo; **l'"Extractive Industries Transparency Initiative", un'iniziativa volta a consentire maggiore trasparenza tra le industrie minerarie; gli "Equator Principles", ossia linee guida internazionali a sostegno di istituzioni finanziarie che si impegnano ad applicarle a finanziamenti di progetti relativi a grandi infrastrutture e impianti industriali; e l'uso di standard internazionali (cfr. Capitolo 5).**

3.5 Acronyms and abbreviations

According to Scarpa (2008: 193), acronyms and abbreviations are very common in special languages and as Musacchio (1995: 11) states, they are also common in the language of economics. They are widely used in English whereas in Italian they are more applied in their extended form.

In the first example, I decided to use the extended form of the acronym also providing the acronym in brackets as this is the first time that the acronym is used in the

text. In the second example, it has to be noted that the author decided to provide the extended form and the acronym in brackets, probably to maintain his clear style and in order not to be misunderstood from the audience. In the Italian version, I provided only the full form because there is no acronym of the Italian form. In the third example, the author uses again the full form and the acronym. In the Italian translation, there is no equivalent phrase and no equivalent acronym of *least developed countries*, therefore I opted for *paesi in via di sviluppo* and *paesi meno sviluppati*.

Perhaps the environmental focus also reflects the effectiveness of environmental **NGOs**. Moreover, environmental impacts are easier to measure and communicate than most social and economic ones.

È probabile che il focus sull'ambiente sia dovuto all'efficacia delle azioni delle **organizzazioni non governative (ONG)** ambientali e al fatto che questo tipo di impatto è più facile da misurare e da comunicare rispetto alla maggior parte di quelli sociali ed economici.

France now has the second largest **United Nations Global Compact (UNCG)** national company membership.

Oggi, la Francia è il secondo paese che collabora maggiormente al **Global Compact delle Nazioni Unite**.

As coverage can only be selective (and country-level guides are available), I focus first upon CSR in Asia and the Middle East where CSR interest has probably developed most rapidly in the last five years or so, and next upon sub-Saharan Africa, much of which consists of **least developed countries (LDCs)**, where CSR is arguably most urgently needed. [...]. There are memberships of some principle-based associations, notably the UNGC. Some parts of Latin America share the characteristic problems of **the LDCs** that I will address in the context of my review of CSR in Africa.

Dato che non è possibile approfondire gli aspetti di ogni paese e area geografica e che sono già disponibili le guide per i singoli paesi, ci si focalizzerà in primo luogo sulla RSI in Asia e nel Medio Oriente, dove l'interesse per questa materia si è sviluppato molto rapidamente negli ultimi cinque anni circa, e in secondo luogo sulla RSI nell'Africa sub sahariana, dove la maggior parte dei **paesi è meno sviluppata** e ha urgente bisogno di iniziative di RSI. [...]. Molti paesi sono membri di associazioni che hanno stabilito principi fondamentali da seguire come il Global Compact, mentre alcune parti dell'America Latina condividono problemi tipici dei **paesi in via di sviluppo** a cui si farà riferimento nel contesto della RSI in Africa.

In the ST, a Latin phrase can be found. In the Italian translation, I decided to avoid the use of this phrase because it seemed to me to be inappropriate in this context.

Although the shift from CSR being corporate-centred to becoming corporate-oriented has meant that much CSR organization is conducted among companies and between

them and civil society and government actors, companies are still the *sine qua non* of CSR.

La RSI ormai non è più un'attività centrale nelle imprese ma è un fattore verso cui esse sono orientate poiché gran parte dell'organizzazione della RSI viene gestita tra imprese, tra queste e la società civile e insieme agli attori del governo, anche se le imprese rimangono sempre l'**elemento fondamentale** per le attività di RSI.

3.6 Sentence Structure

As said in section 3.1 and in section 3.2, specialized discourse and also the language of economics are characterised by conciseness both in English and in Italian for clarity reasons. However, sentences in Italian specialized texts are more complex and linked by explicit connectors. Thus, the Italian language of economics prefers hypotaxis which is related to the use of subordinate clauses. In contrast, short, simple sentences are used in English specialized texts. They are simply juxtaposed or linked together paratactically and the use of relative clauses is avoided (Musacchio, 1995: 99-100).

Jeremy Moon's text is characterised by simple, short sentences that in most cases are juxtaposed or linked by a comma as can be seen from the following examples. The Italian translation required to make the connections explicit in order to render better the cohesion of the text. The Italian sentence is clearly more complex but it was necessary, so that the text is more fluent.

A more recent workplace concern has been employee health and well-being which can include policies to moderate the adverse effects of physical activities, to identify and address issues of mental health, and to assist employees in financial planning.

Una questione più recente affrontata in relazione al posto di lavoro riguarda la salute e il benessere dei dipendenti, **infatti** possono essere attuate politiche per moderare possibili problemi derivanti dal lavoro fisico, per identificare e far fronte a problemi di salute mentale e per aiutare i dipendenti nella pianificazione finanziaria.

Notwithstanding criticisms that this model is overly descriptive, its first strength is simplicity.

Sebbene il modello venga criticato **perché** eccessivamente descrittivo, il suo punto di forza principale è la semplicità.

This would surprise those who simply regard Denmark, Finland, Norway, and Sweden as having state-led social democracies. **However**, the CSR reputations of these

countries also reflect interactions of government welfare policies with domestic CSR across a wide range of community, workplace, market, and environmental issues.

Di conseguenza rimarranno sorpresi coloro che pensano unicamente che Danimarca, Finlandia, Norvegia e Svezia abbiano governi socialdemocratici guidati dallo Stato **in quanto** la reputazione della RSI di questi paesi mostra che sussistono interazioni tra politiche di benessere sociale sostenute dalla Stato e RSI a livello locale riguardanti un'ampia varietà di questioni verso comunità, posto di lavoro, mercato e ambiente.

Numerous MNCs operating in Africa, from mining to communications companies, have addressed the problem of HIV/AIDs. This has resulted from the recognition that AIDs has a huge impact on the health and longevity of their own workforces, and that their own operations have often exacerbated the spread of the disease.

Numerose multinazionali che operano in Africa, tra cui quelle minerarie e quelle di telecomunicazione, si sono occupate di problemi di HIV e AIDS **in quanto** è stato rilevato che quest'ultima ha un forte impatto sulla salute e sulla longevità della forza lavoro e anche perché le attività delle multinazionali hanno aumentato la diffusione della malattia.

In many cases, sentences have also been linked through the gerund form of verbs in the Italian translation because it introduces implicit subordinate clauses and allowed me to maintain the conciseness of the text though sentences turn out to be longer and more complex.

Carroll supplements his CSR pyramid in two ways. First, he **distinguishes** the types of social issues to which companies might need to respond: 'shareholder; occupational safety; product safety; discrimination; environment; and consumerism'.

Carroll rafforza la piramide della CSR in due modi, **distinguendo** innanzitutto i tipi di problemi sociali che le imprese potrebbero aver necessità di affrontare: problemi riguardanti gli azionisti, la sicurezza sul lavoro, la sicurezza dei prodotti di consumo, la discriminazione, l'ambiente e consumismo.

Second, Carroll distinguishes different business responses to such issues: 'proaction; accommodation; defence; and reaction'. Here he **anticipates** the development of strategic approaches to CSR issues.

Inoltre, fa una distinzione tra le diverse reazioni che le imprese possono avere di fronte a tali problemi: "proazione, conciliazione, difesa e reazione", **anticipando** quindi lo sviluppo di modelli strategici per affrontare i problemi della RSI.

Engagement with stakeholders guides the continual improvement of our policies, procedures and ways of working. It **provides** numerous benefits for both us and our stakeholders, ranging from better relationships with our retailers to improved crop yield for our tobacco farmers.

La collaborazione con gli stakeholder guida il continuo miglioramento delle nostre politiche, delle procedure e dei modi di lavorare **portando** numerosi benefici sia a noi sia ai nostri stakeholder, a partire da un miglioramento delle relazioni con i nostri venditori al dettaglio fino a migliori rese di raccolto da parte dei nostri coltivatori di tabacco.

Furthermore, sentence complexity and sentence length increase in Italian specialized texts because the use of post-modification is preferred to that of pre-modification. In English economic texts, pre-modification is used to render texts concise but the use of many pre-modifiers can determine ambiguity and a loss of clarity that cannot be understood by non-experts readers (Musacchio, 1995: 30). Past participles, ing-forms, nouns and other modifiers are placed before the noun in pre-modification whereas in post-modification these elements are placed after the noun and linked with explicit prepositions, thus with post-modification the sentence results to be clearer and it can be better comprehended. This can be seen in the following examples.

A particularly challenging issue is to encourage consumers to return **unused pharmaceutical products** rather than leave them vulnerable to misuse or to contaminate water tables by disposal via WCs.

Risulta essere particolarmente impegnativo incoraggiare i clienti a riportare indietro i **prodotti farmaceutici che non utilizzano** al fine di evitare che ne venga fatto uso improprio o che contaminino la falda freatica se eliminati via wc.

There are overlaps among these spheres. For example, company actions to secure **supply chain workers' human and labour rights** could be described as in the workplace and in the marketplace.

Tra i vari settori si possono notare delle sovrapposizioni, ad esempio, possono rientrare sia nell'ambito del posto di lavoro sia in quello del mercato, **le azioni intraprese dalle aziende per assicurare i diritti umani e sul lavoro ai lavoratori lungo la catena di fornitura.**

In Italian, sentences can also be linked through the use of punctuation (Musacchio, 1995: 101-102). In order to create a better rhythm in the TT and when sentences are short, they can be juxtaposed using a comma, a colon or semicolon to separate them. In the first example, sentences are linked through a comma and the connective *o*. In the second example, sentences are simply linked by a comma. The first sentence in English is really short and the rhythm in Italian is better when the two sentences are connected.

Many companies build this into their marketing, particularly to signal the healthy attributes of their products (e.g. Danone). Some provide wider information about how their own product could fit into a healthy diet (e.g. Innocent Drinks).

Molte attività vengono inserite nel marketing aziendale, in particolare per promuovere le caratteristiche salutari dei prodotti (Danone ne è un esempio), o per fornire maggiori informazioni su come i prodotti possono essere adatti per una dieta sana (ad esempio il caso dei succhi di frutta bio Innocent).

There are overlaps among these spheres. For example, company actions to secure supply chain workers' human and labour rights could be described as in the workplace and in the marketplace.

Tra i vari settori si possono notare delle sovrapposizioni, ad esempio, possono rientrare sia nell'ambito del posto di lavoro sia in quello del mercato, le azioni intraprese dalle imprese per assicurare i diritti umani e sul lavoro ai lavoratori lungo la catena di fornitura.

3.7 Cohesion

A central aspect of the textual level of specialized text is cohesion. Cohesion is created through the use of cohesive devices which are anaphora, cataphora, connectives, ellipsis and substitution (Musacchio, 1995: 72). In this section, the anaphora will be analysed in depth. The anaphora is the repetition of a word or phrase at the beginning of the successive sentence or the use of a grammatical substitute to refer to the denotation of a preceding word or group of words. In English specialized texts, the same word is usually repeated, whereas in Italian repetitions are avoided.

In Jeremy Moon's *Corporate Social Responsibility*, the anaphora is realized using *this* that summarises the concept that has been expressed in the previous sentence. *This* was not translated with *questo* because it sounds repetitive or informal in Italian. In the first example, it was translated with *che* and the two sentences were therefore linked together. In the second and in the third example, the sentences were also joined together but through the use of the causal conjunctions *poiché* and *perché*. In the last example, I decided to maintain the sentences separated and *this* was translated with *questo* accompanied by *interesse* in order to better resume the previous sentence and make the subject explicit.

Some CEOs themselves undertake responsibility for CSR. **This** can mean either that it is subordinated to financial performance type of issues or, conversely, that it is built into corporate strategy as a core component.

In alcuni casi gli amministratori delegati stessi si fanno carico della RSI **che** può essere quindi subordinata a questioni di performance finanziaria o al contrario può essere parte della strategia aziendale fungendo così da attività principale.

Companies often see 'community' as synonymous with society. **This** is because legitimacy with a company's neighbours is regarded as vital to its social licence to operate. **This** can influence the willingness of employees to work for them and customers to buy from them.

Il termine "comunità" viene spesso visto dalle imprese come sinonimo di "società" **poiché** la legittimazione dell'impresa da parte dell'ambiente circostante è di vitale importanza per la sua licenza sociale ad operare ed influisce sulla volontà dei dipendenti a lavorare in quell'impresa e dei clienti a comprare i suoi prodotti.

Many comparative studies have distinguished the Northern European, or Rhenish, countries (Austria, Belgium, France, Germany, the Netherlands, and Switzerland) from others, particularly the Anglo-American systems. **This** is by virtue of their post-war neo-corporatism-the role of organized labour and business in national policy-making with government.

Molti studiosi hanno distinto i paesi dell'Europa centro occidentale o i cosiddetti paesi dove scorre il Reno (Austria, Belgio, Francia, Germania, Paesi Bassi e Svizzera) da altri in particolare dai modelli anglo americani **perché** caratterizzati da nuovi modelli di corporativismo nati nel dopo guerra che vedevano la partecipazione dei sindacati nello sviluppo di politiche nazionali insieme allo Stato.

Secondly, there has also been an increased social gaze upon corporations, particularly in sectors regarded as providing public goods. **This** has resulted, in part, from governmental interest in governing through targets and audits, but also from the dramatic increase in European civil society attention to business and its social impacts (Chapter 4.)

Secondo, si è visto un maggiore coinvolgimento a livello sociale delle imprese, in particolare nei settori che si occupano di fornire beni pubblici. **Questo interesse** deriva da un lato dall'interesse dello Stato di governare attraverso obiettivi definiti e maggiori controlli, dall'altro da un notevole aumento dell'attenzione da parte della società civile europea verso le imprese e il loro impatto sociale (cfr. Capitolo 4).

After this analysis, it can be concluded that the aim of the author was that of expressing concepts in a clear, direct, simple way. As has been seen, he clearly achieved his aim because, throughout the text, he provides examples and summaries of the main points and also signalling words help readers while reading. Furthermore, he involves readers using direct questions and first person plural pronouns. While translating, I had

to keep in mind the style of the author. Thus, I tried to render the Italian text fluent and some changes have been made according to the differences that there are between the Italian and the English language (e.g. sentence structure and cohesion). In some cases, in the source text, the style of the author was not so clear, thus, in the Italian version, I decided to replace some terms with simpler ones or in other cases I chose to provide an explanation.

Conclusions

The present study mainly consisted in the translation of two chapters from the book *Corporate Social Responsibility – A Very Short Introduction* by Jeremy Moon. Before starting the translation, I expanded my knowledge on the topic in order to correctly translate the text. While reading and learning more about CSR, I understood that it was of fundamental importance to start the thesis with an introduction to the topic. Thus, in the first Chapter of the thesis, CSR has been presented not only from a theoretical but also from a practical point of view. After exploring the definition and the development of CSR, I focused on the major role played by the stakeholders and on the activities that were carried out by the UN and the EU in order to implement and regulate CSR.

The Global Compact developed by the UN has turned out to be extremely important in encouraging businesses worldwide to adopt sustainable and socially responsible policies and to report on their implementation. The EU is also active in the promotion of CSR with CSR Europe, and the Green Paper is highly relevant in this context. Costs and benefits of CSR were also considered. As has been seen, CSR can affect businesses both in positive and negative ways. On the one hand, CSR activities, policies and initiatives can be very expensive for companies. On the other hand, if companies adopt CSR strategies, they could have more opportunities and they could obtain more benefits – especially in the long term. Multidimensionality has also been analysed because it is a fundamental feature of CSR. It has been studied according to the classification elaborated by Molteni: employees, customers, suppliers, environment, community, governance and institutions. This distinction has been adopted in order to explain all the aspects that characterise CSR. To fully understand CSR, it is important to have some practical examples. This is why, three Italian companies - Aquafil, Illycaffè and Ferrero - that are actively engaged in CSR have been presented in the second part of Chapter 1. I have opted for three Italian companies because in the text I translated, the author presents mainly British and American cases. In the Italian version of the book, examples of Italian companies should be included, so that the reader could understand the topic better. However, it has to be taken into consideration that the cases I proposed are all well-known cases, thus they do not need replacing but the Italian cases may be

integrated in the Italian version of the book. Aquafil, Illycaffè and Ferrero have been chosen because they are all large companies and they are active in different spheres of CSR. After analysing their websites and their CSR sustainability reports, it was clear that Aquafil is more engaged in the environmental sphere, Illycaffè is defined as a 'stakeholder company', thus it is really involved in the social sphere, whereas Ferrero is active in many different spheres. Ferrero is a good example of how a company can implement and devote itself successfully to different aspects of CSR.

After this overview on the topic of Corporate Social Responsibility, the study has proceeded with the translation of the second and the third Chapter of the book that has been presented in Chapter two of this thesis. *Corporate Social Responsibility* is clearly a popular-science text that addresses the general audience who does not know the topic or only has a general overview of the topic. The language used in the book is the language of economics which is a special language. Special languages and thus also the language of economics have peculiar features that have been analysed at the beginning of Chapter 3. Special languages have been presented taking into account different points of view of language experts among whom feature Gotti, Cortelazzo, Sobrero, Musacchio and Scarpa. Special languages designate the languages used in specific fields and can be described according to two dimensions. The horizontal dimension refers to the disciplinary field whereas the vertical dimension refers to the sociolinguistic layer. It has been seen that special languages can also be distinguished according to the level of specialization used by experts in different communicative situations. Texts are highly specialized when experts address other specialists, they are less specialized when experts address non experts and the general public. In the latter case, the use of specific terms is avoided. Subsequently, it has been explained that special languages need to have some specific features in order to be defined in that way: exactitude, simplicity and clarity, objectivity, abstractness, generalization, density of information, brevity or laconism, emotional neutrality, lack of ambiguity, impersonality, logical consistency and the use of defined terms, symbols and figures. The language of economics pertains to special languages and share some features with other special languages. However, it has its own specific features that need to be taken into consideration when translating. Some features of the language of economics have been presented in general in the first part of Chapter 3. Some of them that distinguish the

language of economics from the other special languages are: the use of figurative language including metaphors, similes, metonymies and hyperboles, conciseness and the limited use of relative clauses, passive forms, monoreferentiality, emotional neutrality and lexis. Furthermore, economic texts usually have their own typical structure formed by an analysis, a forecast and a proposal.

After having presented these general features, in the second part of Chapter 3 I focused on the analysis of the translated Chapters, providing a comparison between the source and the target texts and the strategies that have been used while translating. The analysis has been conducted distinguishing morphosyntactical, textual and lexical aspects. It has emerged that Jeremy Moon uses a simple, clear style because of a series of elements. First of all, he uses signalling words in order to state the main points. ‘Boxes’ are also present in the text and, as it has been seen in the third Chapter, they have many functions. For example, they provide a summary of the content of the paragraph or they explain a company case. The text is full of real examples. This is another relevant feature because the author definitely employs examples to explain better concepts to readers. Furthermore, the author also uses the first person plural pronoun and direct questions to directly involve the reader. All these elements render the style of the text clear and make it easier to understand. This is why, in the target text, these elements have been maintained closer to the source text. Furthermore, acronyms are used throughout the text. When they are adopted for the first time, the full form is also provided. This is another aspect that shows that the author wants to maintain a clear, explanatory style. Where possible in the TT I maintained both the full form and the acronym. However, in some cases, the acronym does not exist in Italian, thus I only left the full form.

Terminology is another aspect that has been analysed. Different strategies in the translation of terms have been adopted. When there was no equivalent in Italian, I have left the English term and I have provided a brief explanation. When an English term was used in different domains, I used different Italian terms on the basis of the concept the term covered in context. In particular, this has been the case of the word *business* that has been rendered with *aziendale*, *impresa*, *attività*, *affari* and *organizzazione*. Furthermore, some words, that could have been left in English, have been translated to avoid the use of many English loan words and in order to render the text as clear as

possible. I noticed that the author uses some specific terms that non-experts could not know. This is in contrast with the style of the author. Considering that the text is meant for a general audience, I have opted for simpler terms. Furthermore, besides well-known companies, the author provides examples of associations and organizations that could be less well-known, in these cases a brief explanation has been added, for example about what the organisation does.

In the TT, some elements have been changed. For example, I have decided to avoid quotations, that are used in the ST to introduce every Chapter, because they are not common in the TT and they are not strictly related to what is written in the Chapter. I have also avoided the use of Latin expressions that are present in the ST but they are not proper of the target language.

At a morphosyntactic level, I have analysed the sentence structure and its complexity. It turned out that the text is characterised by short sentences that are mainly juxtaposed or linked by a comma as is common in the English language. However, in the target text it was not possible to maintain the same sentence structure as sentences in the Italian language are clearly more complex and connections need to be explicit in order to render the text more cohesive and coherent. Thus, explicit connectors have been used to link sentences. Sentences have also been joined through the gerund form because it allows to maintain the conciseness of the text. Punctuation has also been employed to link sentences in the target text in order to create a better rhythm and render the text more fluent. Furthermore, sentences are more complex in the Italian language because of the use of post-modification. In English, pre-modification is widely used to render text more concise, especially in the economic language, and this has also been noticed in the translated text. In the target text, modifiers that in the English sentences were placed before the noun, have been placed after the noun. In this way, sentences are longer though they are clearer and the reader can better comprehend their meaning.

At a textual level, cohesion has been analysed with a particular focus on the use of anaphora. In many cases, in Jeremy Moon's *Corporate Social Responsibility*, it has been noticed that the anaphora is realised using *this* that has the function to summarise what has been said in the previous sentence. It was not possible to translate *this* with *questo* because it would have sound repetitive, informal and the meaning would not

have been clear. The strategies adopted to translate *this* were different. In some cases, I opted for *che* that linked the two clauses. In any case, it was important to render the appropriate meaning of this word, so that the Italian text was more cohesive.

After this analysis, I can conclude that there are special features that characterise the English text as an economic text but also as a popular-science text. There are many elements that have been outlined that highlight the clear style of the author. The author wants to reach the general audience using a clear style, providing many examples and summaries of the main points and he wants to involve readers using direct questions and first person plural pronouns. The proposed translation aimed at maintaining the clear style of the author and the text readable for a general audience. In the cases in which the style of the author was not clear, some changes have been made. For example, quotations that are not necessary have been avoided and complex terms have been substituted with simpler ones. Thus, during the translation it was fundamental to keep in mind the type of text I was translating and the type of readers the text addresses.

Translating two Chapters from *Corporate Social Responsibility – A Very Short Introduction* by Jeremy Moon was a challenging but at the same time interesting task. The difficult part of the translation process was maintaining the clear, direct style of the author. It was not easy to render the Italian text fluent and cohesive. I hope to have reached this objective with the adopted strategies that have been described in Chapter 3. As has already been said, it was essential to keep always in mind that this is a popular-science text and that it addresses a general audience. This thesis has also given me the opportunity to expand my knowledge on CSR. I believe *Very Short Introductions* to be an exceptional tool for those people that do not know a topic and want to learn something more. *Corporate Social Responsibility - A Very Short Introduction* may be useful when translated because CSR is not so very well known.

Bibliography

Biber D., Johansson S., Leech G., Conrad S., Finnegan E. 1999. *The Longman Grammar of Spoken and Written English*. London: Longman.

Burchell J. 2008. *The Corporate Social Responsibility Reader*. London and New York: Routledge.

Cortelazzo M. 1994. *Lingue speciali: la dimensione verticale*. Padova: Unipress.

Crane A., Matten D., Spence L. J. 2008. *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context*. London: Routledge.

European Commission. 2001. *Green Paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*.

Gotti M., Sarcevic S. 2006. *Insights into Specialized Translation*. Bern: Lang.

Gotti M. 2011. *Investigating Specialized Discourse*. Bern: Lang.

Henderson W., Dudley-Evans T., Backhouse R. 1993. *Economics and Language*. New York, London: Routledge.

Molteni M. 2004. *Responsabilità sociale e performance d'impresa*. Vita e Pensiero.

Molteni M. 2007. *Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale*. Impresa progetto. Ditea. 2. <https://www.impresaprogetto.it/essays/2007-2/molteni> (last visited on 2/08/2019).

Molteni M., Todisco A., 2008. *La guida del Sole 24 ore alla responsabilità sociale d'impresa: come le PMI possono migliorare le performance aziendali mediante politiche di CSR: logiche, strumenti e benefici*. Milano: Il Sole 24 ore.

Moon J. 2014. *Corporate Social Responsibility: A Very Short Introduction*. Oxford, Oxford University Press.

Musacchio M.T. 1995. *L'adattamento culturale nella traduzione di articoli di economia per le riviste specializzate* in Miscellanea 2. Trieste: EUT Edizioni, pp. 17-35.

Musacchio M.T. 1995. *La traduzione della lingua dell'economia dall'inglese in italiano*. Trieste: Lint.

Musacchio M.T. 2008. *Universal or culture-specific metaphors in economics? A corpus study of original vs translated Italian* in Ahmad K. edited by EMOT-08 Sentiment Analysis: Emotion, Metaphor, Ontology and Terminology. LREC 2008. Proceedings of the 6th International Conference on Language Resources and Evaluation. PARIS: European Language Resources Association, pp. 62-69.

Musacchio M.T. 2011. *Metaphors and metaphor-like processes across languages: Notes on English and Italian language of economics*. In Ahmad K. edited by *Affective Computing and Sentiment Analysis. Metaphor, Ontology, Affect and Terminology*, Berlin: Springer Verlag, pp. 89-98.

Scarpa F. 2001. *La traduzione specializzata: lingue speciali e mediazione linguistica*. Milano: Hoepli.

Scarpa F. 2008. *La traduzione specializzata: un approccio didattico professionale*. Milano: Hoepli.

Sobrero A. 1993. *Lingue speciali* in *Introduzione all'italiano contemporaneo*. Roma, Bari: Laterza, pp. 237-277.

Tunisini A., Pencarelli T., Ferrucci L. 2014. *Economia e management delle imprese: strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale*. Milano: Hoepli, pp. 412-433.

Dictionaries

Black J., Hashimzade N., Myles G. 2009. *A Dictionary of Economics, 3rd Edition*. Oxford, Oxford University Press.

Hornby A.S. 2015. *Oxford Advanced Learner's Dictionary, 9th Edition*. Oxford, Oxford University Press.

Lea D., Bradbery J., Poole R., Warren H. 2008. *Oxford Learner's Thesaurus: A Dictionary of Synonyms*. Oxford, Oxford University Press.

Picchi F. 2016. *Grande dizionario di inglese. Inglese-Italiano, Italiano-Inglese*. Milano: Hoepli.

Picchi F. 2017. *New Economics and Business. Dizionario Enciclopedico Economico e Commerciale: Inglese-Italiano*. Milano: Hoepli.

Online Dictionary: *Treccani*, <http://www.treccani.it/> (last accessed on 15/09/2019).

Online Dictionary: *Oxford Dictionaries*, <https://en.oxforddictionaries.com/> (last accessed on 15/09/2019).

Online Corpus: *British National Corpus*, <https://www.english-corpora.org/bnc/> (last accessed on 15/09/2019).

Sitography

Aquafil (2019): “Aquafil Global - Sustainability”, <https://www.aquafil.com/> (last visited on 3/09/2019).

CSR Europe (2019): “The European Business Network for Corporate Sustainability and Responsibility”, <https://www.csreurope.org/> (last visited on 10/09/2019).

Ferrero (2019): “Sharing Values to create Value”, <https://www.ferrerocr.com/> (last visited on 3/09/2019).

Iate (2019): “European Union Terminology”, <https://iate.europa.eu/home> (last visited on 5/09/2019).

Illycaffè (2019): “Live happily”, <https://www.illy.com/it-it/home> (last visited on 3/09/2019).

Investopedia (2019): “Dictionary”, <https://www.investopedia.com/dictionary/> (last visited on 5/09/2019).

UN Global Compact (2019): “United Nations Global Compact”, <https://www.unglobalcompact.org/> (last visited on 10/09/2019).

Chapter 2

The company level

Most people... would be amazed if they lifted the stone of contemporary business activity and saw the army of consultants, experts, charlatans and do-gooders scurrying around inside and outside companies trying to help them be more socially responsible.

Steve Hilton, political strategist, and Giles Gibbons, business consultant (2002)

In this chapter we turn from the *idea* of CSR to its *practice*, particularly at the level of the company. We consider the frameworks that companies use to identify and manage their responsibilities; the practices they engage in; and the issues of organization, integration, and performance and impact that arise for companies adopting CSR.

Frameworks for managing CSR

There are many frameworks, often recommended by consultants, which are used by companies to manage their CSR. Frameworks assist companies, firstly, in thinking about what they may be responsible for, to whom and why, and on that basis, how to develop CSR strategies. Secondly, frameworks assist companies in managing their organizational systems and resources in order to consistently and coherently implement their CSR policies. Thirdly,

20

frameworks assist companies in the external communication of their CSR.

We consider four influential frameworks: *the CSR pyramid*, selected for its formative influence on CSR; *the stakeholder model*, designed for business strategy in general, but adopted in the CSR context; *the triple bottom line* approach, which offers a way of integrating economic, social and environmental responsibilities; and the *shared value approach* which stresses the business case for CSR.

Carroll's CSR pyramid

One of the most famous CSR frameworks is the 'CSR pyramid' devised by Archie Carroll, a professor of management. This distinguishes four types of responsibility and frames them in a hierarchy. These are: *Economic*, the foundation of the pyramid (i.e. to be profitable, which is required by society); *Legal* (i.e. playing by the rules, which is required by society); *Ethical* (i.e. to do the right thing, which is expected by society); and *Discretionary*, the peak of the pyramid (which Carroll originally called 'Philanthropic' i.e. be a good corporate citizen, which is expected and desired by society).

Notwithstanding criticisms that this model is overly descriptive, its first strength is its simplicity. Next, by founding the pyramid on economic responsibility, it reminds us that CSR extends to the core business. This raises questions of responsibility in *how* the profits are made, rather than just what is done with them. Finally, it stresses that effective CSR is predicated upon business profitability. However worthy, the UK Woolworth's CSR policies were unsustainable once the company went into liquidation. Many of the subsequent debates about CSR have been about the relationships between how companies should manage tensions that arise between the economic, the legal, the ethical, and the discretionary responsibilities.

21

The company level

Carroll supplements his CSR pyramid in two ways. First, he distinguishes the types of social issues to which companies might need to respond: 'shareholder; occupational safety; product safety; discrimination; environment; and consumerism'. Thus Carroll underscores the significance of the identification and management of non-market agendas for businesses, and he anticipates stakeholder management (below). Second, Carroll distinguishes different business responses to such issues: 'proaction; accommodation; defence; and reaction'. Here he anticipates the development of strategic approaches to CSR issues.

The stakeholder approach

Another major impact on business thinking about CSR has been 'stakeholder management', mobilized and popularized by R. Edward Freeman, a professor of business ethics and consultant to companies. Stakeholders are those upon whom the firm depends for its success and who are affected by its fortunes. Companies employing this model prioritize stakeholders according to the nature of the company and its business. Thus, primary stakeholders tend to be regarded as investors, employees, suppliers and customers, and, depending on the business, government and communities. Secondary stakeholders might include the media and civil society organizations.

Stakeholder management presumes a virtuous circle by which business is best served when the interests and values of all stakeholders are accommodated in company practices. Accordingly the company is rewarded with willing investors, suppliers, and employees; loyal customers; and legitimacy among communities and governments. Together these positive alignments are assumed to be the recipe for commercial success. Thus stakeholder management aims to combine good management and ethics.

Although Freeman stresses that stakeholder management is not intrinsically about CSR, his model has been adopted by countless

firms as a way of thinking about their responsibilities. Starbucks, for example, sums up its approach to global responsibility: 'Above all, Starbucks believes in engaging, collaborating and openly communicating with our stakeholders'. Many companies design their CSR reporting around 'stakeholder dialogue' as illustrated by British American Tobacco:

The ways in which we engage with these groups include formal stakeholder dialogue sessions, long-term partnerships and customer surveys, along with day-to-day dealings such as the relationships our trade marketing representatives have with retailers or the agronomy support we provide to farmers.

Engagement with stakeholders guides the continual improvement of our policies, procedures and ways of working. It provides numerous benefits for both us and our stakeholders, ranging from better relationships with our retailers to improved crop yields for our tobacco farmers.

Some problems may arise in applying the stakeholder model to CSR. First, the status of 'the natural environment', a core element in CSR thinking, is tricky. It is unclear who speaks for the environment and accordingly how its interests and values (assuming these notions are even applicable to the environment) are served by companies using a stakeholder model. It could also be contended that in reality companies have a stake in the environment rather than vice versa.

A second, and related, concern with the stakeholder model as a basis for CSR is that broad societal impacts of companies get underestimated in an actor-centred model like stakeholder management. Critics of British American Tobacco would point to the negative health impacts of their products. Critics of Starbucks would point to its free-riding on UK taxpayers through its strategic tax minimization policies. Interestingly, this criticism has been taken on board by Starbucks in its decision to better align its taxation payments with its UK profits.

The strengths of the stakeholder approach for CSR are that it identifies *to whom* companies are responsible and stresses that responsible business is about finding solutions which reflect the interests and values of specific actors, or 'people' as Freeman would say. Moreover, the stakeholder model challenges the 'separation thesis' entailed in the assumption of a choice facing companies and managers of 'business success versus ethics'. It thereby offers a basis for thinking in terms of the 'business case for CSR': if a company is responsible to its stakeholders it will be rewarded in business terms.

The triple bottom line

Another approach to CSR adopted by companies is the 'triple bottom line' of the three Ps: 'profit, people, and planet' developed by John Elkington of the UK consultancy, SustainAbility. The assumption is that companies should not only attend to the bottom line of the financial accounts, but they should also take account of their social and environmental impacts. This approach also assumes that there are critical interactions among these three Ps which companies need to understand to be sustainable.

There are obvious problems of commensurability in integrating business, social, and environmental performance measures and in estimating their interactions. However, this approach has been welcome for the power and simplicity of its message, and has been used in CSR reporting, management accounting, and, more broadly, by companies which are extending their CSR to connect with broader sustainability agendas. For example, Procter & Gamble's Supplier Environmental Sustainability Scorecard enables the company to measure and reward its suppliers' sustainability, focusing on their energy and water use, waste disposal, and greenhouse gas emissions. This is designed to enable Procter & Gamble to better achieve its long term vision of:

Plants powered by 100% renewable energy; 100% renewable or recycled materials for all products and packaging; zero waste from

factories or consumers going to landfills; products that delight while maximizing conservation of resources.

More widely, the triple bottom line approach has been adopted by the UN as a standard for urban and community accounting. The Global Alliance for Banking on Values which promotes ethical banking, stipulates as one of its three criteria for membership a commitment to 'social banking and the triple bottom line of people, planet and profit'.

Shared value

Michael Porter and Mark Kramer (consultants, popular contributors to the management practice literature, and, in Porter's case, a business school academic) suggest a 'shared value' approach to business. Although Porter and Kramer contrast this approach with that of CSR, it is reminiscent of, and has been adopted in, some companies' CSR thinking.

Shared value draws on the stakeholder logic but focuses more on the objective of shared value as a source of innovation and competitive advantage for companies rather than on the method of managing for stakeholders. Porter and Kramer particularly recommend companies to reconceive their products and markets, in order to produce what societies need; to redefine productivity in the value chain, so as to maximize positive and reduce negative impacts; and to encourage local cluster development, to reap the benefits of network approaches to business and societal wider problem solving.

Many CSR academics and professionals find that this approach brings little new to CSR thinking. Some would go further and criticize its excessive orientation to the interests of the company. However, it has been welcomed in some business circles precisely because it does couch CSR in terms of business success rather than responsibility alone. It is therefore attractive to companies

keen to identify, maximize, or demonstrate the financial value added through making social and environmental investments.

Nestlé offers a good example of how the shared value idea can be deployed:

we believe that, to succeed as a business in the long-term and create value for our shareholders, we must also create value for society. Our aim is to provide safe, responsibly produced food and beverages of the highest quality. But we must do this in a way which protects natural resources for future generations and ensures the people and communities along our supply chain prosper.

The Nestlé approach to shared value is presented as a pyramid, suggesting a hierarchy with 'Compliance' at the base; with 'Sustainability: protecting the future' at the second level, and 'Shared Value: nutrition, water, rural development' at the apex.

Corporate Social Responsibility

There are many more frameworks for CSR as the numerous CSR consultants (over a hundred in the UK alone) seek to differentiate themselves with a distinctive framing of CSR. We have considered four influential approaches which together address four key CSR questions: *what* companies are responsible for (Carroll's pyramid), *to whom* they are responsible (stakeholders), *how* economic, social and environmental considerations interact (the triple bottom line), and *how* CSR can make for good business (shared value). We now turn to look more closely at what companies *do*.

Doing CSR

The UK business association, Business in the Community (BITC), distinguishes CSR practices according to their respective spheres: community; workplace; marketplace; and environment. These spheres have been widely used to distinguish and organize company CSR practices, and are adopted below. There are

26

overlaps among these spheres. For example, company actions to secure supply chain workers' human and labour rights could be described as in the workplace and in the marketplace. Moreover, CSR practices in one sphere can often be enacted in order to enhance the company's reputation in another sphere.

Responsibility in the community

Community is CSR's conceptual, historical, and practical core. It is a particularly popular CSR sphere among small and medium-sized enterprises (SMEs), reflecting both their comparatively modest reach and impact, and their frequent reliance on a local identity as part of their business reputation. However, multinational corporations' (MNCs) reputations for sociability may also critically depend on their community impacts, as Union Carbide (following the Bhopal disaster) and BP (following the Deepwater Horizon, Gulf of Mexico disaster) can attest. Thus, although CSR in the community is often disparaged as a tax-free publicity opportunity, it remains integral to many MNCs' policies. As a result, responsibility in the community has been developed into a more strategic, socially oriented, and effective sphere of CSR.

Companies often see 'community' as synonymous with society.

This is because legitimacy with a company's neighbours is regarded as vital to its social licence to operate. This can influence the willingness of employees to work for them and customers to buy from them. Social licences to operate can also meld into legal licences to operate when companies seek planning permission to locate or extend premises and operations.

The company level

From the late 19th century governments in developed countries assumed greater responsibility for the community issues which corporate philanthropy and industrial paternalism had addressed, such as housing, libraries, education, and social amenities. Nonetheless, the community remains a CSR cornerstone. This was justified by *The Economist* in describing Marks and Spencer's community work during the UK 1981 urban riots as:

27

a sensible long-term investment in its marketplace. If urban disorders become a regular fact of life, many of its 260 stores would not survive.

It is part of the folklore of this period that Marks and Spencer's stores were undamaged when other high street shops were vandalized.

Key issues in contemporary CSR in the community include education, long-term unemployment, the environment, health, homelessness, preventing reoffending, support for employees who are also carers (e.g. for the elderly, the long-term sick), and support for social enterprises. Charitable giving, in cash or in equipment and facilities, remains a key method, but there has also been conspicuous growth in employee engagement, cause-related marketing, and long-term partnerships as modes of community responsibility.

Companies align employee engagement with CSR in the community by organizing activities and allocating work time and other resources to these. This includes employee fundraising (from sponsored activities in work time to payroll giving schemes), and 'team challenges' which address some community task (e.g. repainting a school) thereby contributing to morale and team-building. There has been a significant growth in employee volunteering (e.g. two days work time per year) through community organizations. That these schemes often have a marginal net impact on community problems and company capacities, confirms their value to companies as vehicles for employee loyalty and motivation.

In contrast, longer term secondments to community organizations combine substantial benefits for the community (e.g. in local amenities, environment, capacity-building); the individual employee (e.g. professional development) and the company (e.g. knowledge and network capacity, community reputation,

employee satisfaction). Another growth area has been cause-related marketing in which companies, particularly in the retail sector, are able to bring their marketing power to support charity fundraising.

Cross-sector partnerships have become a key feature of CSR in the community. Thus instead of unilaterally diagnosing and addressing community problems, companies work in new partnerships, which involve companies in new local institutions and, often, even in supporting new business models such as social enterprises.

The size of corporate community contributions can be substantial. For example, the 300 members of the UK London Benchmarking Group reported that their contributions rose from £1.1bn in 2007 (of which 70 per cent was in cash) to £1.65bn in 2012 (of which 54 per cent was in cash). Non cash contributions can include premises, equipment, and employee time. And these figures probably underestimate the significance of business knowledge in business-community partnerships.

Many companies now approach their CSR in the community more strategically than by simply making annual philanthropic gifts. For example, many use standards to manage, measure and report their activities to address community problems. Many also align their community activities with their core business, be it by utilizing their core resource (e.g. financial institutions and micro-banking, pharmaceutical companies and combating disease), or by addressing stakeholders through their community investments. Box 4 depicts key community policies of mining giant, Anglo-American.

Responsibility in the community has developed considerably. Although philanthropy still features almost universally, it has been complemented by other activities which reflect greater

Box 4 Anglo-American's responsibilities in the community

The communities where we operate are crucial to Anglo-American's success... we are often vital to their growing prosperity. Mutual dependence makes it only natural that we want to make positive and enduring contributions to our hosts. Being a good neighbour is good business.

Technologies to treat excess, polluted coal mine water into drinking water, and to convert gypsum residues into energy-efficient building materials.

Support for SME development in South Africa.

Free treatment programme for employees and dependants with HIV/AIDS.

Socio-Economic Assessment Toolbox (SEAT), an impact assessment & management planning process.

engagement of companies with communities and closer alignment of this work with their core business.

Responsibility in the workplace

As some of the most notorious cases of corporate irresponsibility, such as working conditions, pay, or sexism, relate to the workplace it is little surprise that companies which value their reputation realize the importance of responsibility to their employees.

Equally, as evidence mounts about the links between employee motivation and the social reputation of companies, many companies recognize that responsibility in the workplace can be about more than damage limitation, but also an investment.

The growth in workplace responsibility policies in Western countries is in one sense ironic. After all, many of the workplace

responsibilities included in CSR—including working age; remuneration; labour standards; collective bargaining; health and safety; equal pay/treatment; discrimination; training; leave; and unemployment, health, and retirement insurance—reflect areas in which governments have regulated over the last century or so.

The inclusion of such issues in CSR agendas reflects several factors. First, there has been some deregulation of the workplace by many governments over the last thirty years or so (e.g. labour rights, minimum pay, apprenticeships). Secondly, some of the CSR workplace agendas also reflect the limits to regulation (e.g. equal pay/opportunity). Thirdly, new workplace issues have arisen which are not fully addressed by regulation (e.g. work-life balance, immigrant workers; harassment, whistle-blowing). Finally, globalization has put into sharp relief the workplace practices of Western MNCs abroad, where they are out of the reach of their home-based regulators. This has prompted a major new theme in CSR as companies have developed systems to address international human and labour rights for their workforces outside home country jurisdictions.

Some companies have developed diversity policies which align social and business goals by targeting sections of the workforce which might have been undervalued. One example is to focus policies on women employees in order to win their loyalty (e.g. work-life balance for those with caring responsibilities outside work, policies to encourage women to return to work after maternity leave). Other companies have recruited older, often part-time workers, on the assumption that their experience is an asset. A more recent workplace concern has been employee health and well-being which can include policies to moderate the adverse effects of physical activities, to identify and address issues of mental health, and to assist employees in financial planning.

This attention to workplace responsibility even among companies in relatively well-regulated labour markets is often explained in

Box 5 Ford Motor Company's responsibilities in the workplace

The more we embrace our differences within Ford—diversity of thought, experience, perspective, race, gender, faith and more—the better we can deliver what the customers want and the more successful Ford will be.

Support employee networks that foster: diversity & inclusion; diversity & inclusion activities (e.g. 'town hall' meetings; training, summits) to foster a respectful & inclusive environment; support work/life flexibility (e.g. remote working technology; mentored flexitime, child-care facilities, nursing mothers' rooms); anti-harassment & discrimination policies; complaints procedures. Business plans in five-year increments with sustainability targets.

Sustainability targets including employees' individual performance metrics.

terms of 'the war for talent'. In the context of increasing evidence that graduates, in particular, have a strong preference for working for responsible employers, CSR is often used to project the human face of company. Strategies include building CSR into staff development activities to ensure there is employee awareness/involvement in CSR and to understand how employee needs are fulfilled. Box 5 captures policies at Ford Motors for diversity and engaging the employees in sustainability.

Responsibility in the marketplace

The expectation that business should be responsible in its marketplace is in one sense uncontroversial. However, over the last two decades, there has been greater recognition of the effects of corporations' 'upstream' (i.e. through their supply chains) and 'downstream' (i.e. through impacts of their products on customers; the disposal of products) CSR activities. These had

The company level

hitherto gone rather unnoticed on the assumption that suppliers were responsible for their own business operations; and that customers, particularly consumers, were responsible for how they used and disposed of corporations' products.

The social gaze has particularly focused on MNCs' *upstream* market practices in developing countries given that one of the key drivers for globalization has been the availability of cheap and poorly regulated labour. As a result, many companies have sought to address issues of labour standards, health and safety, and remuneration in supply chains in the light of their controversy in the last two decades. Equally, companies have become more aware of the advantages of creating reliable, trust-based and mutually rewarding supply chains and are thus extending CSR to these, strictly, extra-company concerns (including in local and regional supply chains).

Policies usually include reference to International Labor Organization (ILO) codes and various multi-actor standards and partnerships (Chapter 5). Most leading CSR companies employ auditors of their first-tier suppliers and in some cases (e.g. Nike) these reports are published. Whereas there is pressure on companies to 'police' their supply chains, many also take a more developmental approach by supporting and training suppliers in compliance with the agreed standards, and investing in childcare, educational and other community projects.

The impact of company sourcing policies on the environment has also become a key 'upstream issue'. Thus companies include environmental criteria in their purchasing decisions, particularly regarding sustainable sourcing of scarce natural resources, ranging from fish to timber.

Interestingly the logics of some of these expectations of CSR in international supply chains have also been applied within MNCs' home countries. In the UK, for example, CSR has been extended

to policies which support domestic agricultural suppliers by attending to long-term livelihood issues as well as simple price and operational considerations. Likewise, in the wake of the 'cockle pickers tragedy' when Chinese labourers collecting shellfish were drowned, UK CSR policies have included reference to avoiding domestic suppliers who include underpaid, even slave, labour. Often these policies are also linked to marketing strategies for sustainable consumption among customers.

Box 6 introduces the Swedish fashion retailer H&M's supply chain policies for its first-tier suppliers. As is common, H&M's impact on second-tier suppliers (e.g. fabric, yarn suppliers) is much more limited but does include a Mill Development Programme.

More recent attention has been given to the *downstream* effects of business and the responsibility that companies take for product usage and disposal. Again, companies are not the only responsible

Box 6 H&M's supply chain policies

Our approach is to use our influence wherever possible to promote good practice and raise awareness, not only among our suppliers and their employees as well as others along our value chain. We believe that working together in partnership is the best way we can make a positive difference.

H&M Code of Conduct for suppliers, monitored through a Full Audit Plan (e.g. exclusion of forced & child labour; freedom of association; payment of at least minimum wage; fundamental safety provisions; chemical restrictions; wastewater treatment; full transparency; full access for inspection).

In-house auditors conducting full & follow-up audits, including of management systems.

Member of the Fair Labor Association.

34

The company level

actors in consumption and disposal issues. But numerous businesses have made greater efforts to exploit their powers of information provision and taste-formation to change the behaviour of others, particularly to encourage more sustainable consumption.

Companies selling products deemed dangerous or risky (e.g. containing alcohol, sugar, tobacco, unsaturated fats) have gone to greater lengths to advise consumers on safe consumption patterns, be it with information on packaging, labelling, or in media campaigns. In some cases, these companies have acted 'ahead' of regulators, perhaps intending to offset rules that might damage business prospects. In other cases, companies have acted within initiatives in which governments participate. Many companies build this into their marketing, particularly to signal the healthy attributes of their products (e.g. Danone). Some provide wider information about how their own product could fit into a healthy diet (e.g. Innocent Drinks).

CSR policies also address issues of the disposal of products and packaging. These range from information about the disposal of fast-food containers and plastic bags, to ways to dispose of or re-use IT equipment. A particularly challenging issue is to encourage consumers to return unused pharmaceutical products rather than leave them vulnerable to misuse or to contaminate water tables by disposal via WCs.

Box 7 presents IT company, Hewlett Packard's, responsibilities for re-use and disposal of redundant equipment. It includes an example of a 'closed loop' policy whereby equipment that has become redundant for the consumer is re-used in the manufacture of new items, incorporating new features.

The upstream and downstream marketplace CSR issues appear paradoxical. On the one hand they reflect the enormous power and reach of corporations, but on the other hand they point to the

35

Box 7 Hewlett Packard's responsibilities downstream

We are committed to helping our customers recycle responsibly, recovering 2.8 billion pounds of products since 1987.

Product return & disposal policies for remanufacturing IT hardware and recycling non-reusable products.

Trade-in policies in purchase of new HP equipment.

Return for cash policies for consumer and business equipment.

Donation policies for unneeded equipment to charities.

Equipment and data destruction services.

limits of CSR as corporate-centred. It is therefore significant that many of the examples raised in this section involve companies acting collaboratively with other businesses, with civil society and professional organizations, and with governmental agencies. They illustrate the possibilities of CSR increasingly being about co-responsibility, and that much CSR now reflects wider institutionalization of responsibility rather than simply reflecting company-based whims or habits (Chapters 4 and 5).

Responsibility in the environment

There has been extensive and growing environmental regulation, concerning use of water and forestry resources, for example, since medieval times and particularly over the last century in Western countries, concerning the effects of industrialization). Yet most conceptions of CSR and most firm-based CSR policies also prioritize the environment.

There is something of an odd fit here. First, the environment is only indirectly represented by stakeholders. Whilst nature is said to speak for itself, the meanings of its messages are far from clear. Secondly, whilst the environment is an issue in community,

workplace, and marketplace contexts, it tends to get separate CSR treatment. This may be because of its intrinsic sensitivity and symbolic potency as illustrated by testimonies of the business leaders explaining radical shifts to CSR. Perhaps the environmental focus also reflects the effectiveness of environmental NGOs. Moreover, environmental impacts are easier to measure and communicate than most social and economic ones.

The policies which companies describe as their environmental responsibility address company impacts on natural resources and environmental by-products of their processes. They tend to include conservation or restitution of natural resources affected by corporate activities, or sometimes simply in the corporations' communities; the air- or water-borne emissions resulting from the corporations' activities; the consumption of natural resources in the corporations' activities; and various forms of environmentally friendly products and services.

The greatest recent growth in responsibility for the environment has probably been in the area of consumption of natural resources. Investments here have usually allowed participating companies, like Walmart, both to demonstrate a tangible impact, say on energy supplies, as well as to make long-run cost savings. Some companies have acted to assess the overall impact of their consumption of these resources and to develop corresponding policies to ensure that this consumption is sustainably managed: Unilever's and Coca-Cola's policies for water consumption provide examples. Other companies have joined stewardship councils in order to ensure that their consumption of fish, timber, and agricultural products meets standards deemed sustainable (Chapter 5).

As noted in the other spheres of responsibility, many of the leading companies have been adept at aligning their environmental policies with their marketing of products. This is reflected in the ways in which companies have marketed the environmental attributes of products ranging from cars to bottled water.

Box 8 Waitrose's responsibility for sustainable food

Sustainable food is produced with good (farming and fishing) practices that minimise the impact on the environment.

Source through Fairtrade Foundation and Rainforest Alliance supported and certified producers; has 1,700 organic products.

Waitrose Farm Risk Assessment to understand growers' challenges on key food safety, sustainability & quality issues.

Policies on eliminating pesticides, traceable products, sustainability certification (e.g. fish, soya, palm oil, timber, paper).

Box 8 presents UK food retailer Waitrose's responsibility for sustainable food which primarily addresses environmental issues. Overall, it can be concluded that CSR for the environment has reflected combinations of intrinsic responsibility; cost saving opportunities; innovations for new business opportunities and alignment with new forms of regulation.

Company organization of CSR

Although the shift from CSR being corporate-centred to becoming corporate-oriented has meant that much CSR organization is conducted among companies and between them and civil society and government actors, companies are still the *sine qua non* of CSR. Thus the internal organization of CSR is critical to its performance and impact. In particular, such organizational issues as board responsibility and the definition and allocation of managerial responsibility are critical.

Only a few large companies have developed a board-level portfolio for CSR alone. It is usually associated with corporate governance, human resource management, or consumer affairs portfolios. Some CEOs themselves undertake responsibility for CSR. This

can mean either that it is subordinated to financial performance type issues or, conversely, that it is built into corporate strategy as a core component. In some cases those with board-level CSR responsibility have direct reporting lines from CSR managers but in others, there may only be more indirect contact via a senior executive with some broader remit.

The configurations of CSR staff vary enormously as reflected in their professional labels, which can range from Community, Citizenship, and Accountability to Sustainability. Sometimes the roles are focused and functional but as CSR positions become more senior, they also involve coordination of a range of activities, including investor relations, social reporting, communications, public policy, environmental innovation, supply chain monitoring regarding human and labour rights, and community involvement.

Many companies do not rely on internal capacity alone to devise and reflect upon their CSR policies, but hire CSR consultants to help them think through strategy in general, conduct stakeholder analysis, and develop and manage reporting systems. Some of these consultants operate exclusively in the CSR area. Usually these are relatively small organizations employing between one and a dozen consultants, though some CSR business associations also sell consultancy services. CSR consultancy is also offered as one of a suite of services by large management consultancy and accounting firms. Moreover, as noted, the growth of multi-actor partnerships for CSR has usually seen the organization of CSR shared between companies and, variously, business associations, government agencies, NGOs, and community organizations.

The growth of intra-organizational CSR staff indicates a need for appropriately prepared personnel. As CSR has increased in importance from its more discretionary heritage, companies have become more concerned to be assured that their CSR managers are appropriately qualified and experienced.

As a result, there has been a steady growth in CSR courses offered at business schools over the last decade, and in some cases these have been 'mainstreamed' (i.e. built into the general course requirements). Over 500 business schools have signed up to the United Nations Principles for Responsible Management Education. Business school accreditation systems (e.g. AACSB, AMBA, EQUIS) increasingly require evidence of commitment to engage in the themes of ethical, responsible, and sustainable business. Despite these educational developments, there remains some uncertainty among companies as to what sort of qualifications and experiences are most appropriate for CSR, particularly as it has broadened from a simple community perspective to represent company-wide and even extra-company concerns.

Evidence of professionalization is emerging. In 2004, the UK Business in the Community launched the CSR Academy to provide guidance through accredited courses, workshops, peer learning, and guidelines for self-directed learning. More recently, the Corporate Responsibility Group (400 managers from 80 member companies) launched the Institute for Corporate Responsibility to 'promote and recognise the professional standing of those working in CR or sustainability roles, facilitate networking, and support our members to develop their skills'.

Company integration of CSR

Many of the criticisms of CSR have revolved around the problem that it is too easily delegated to a 'do-gooders' section of the organization rather than being reflected in the way all employees are expected to conduct company business. In part these criticisms reflect some of the organizational realities of large corporations. However, some companies have sought to better integrate CSR through all business functions with an integrative vision and mission.

40

UK food and clothing retailer Marks and Spencer's integrated its sustainability activities in its 'Plan A':

We're doing this because it's what you want us to do. It's also the right thing to do. We've called it Plan A because we believe it's now the only way to do business. *There is no Plan B.*

It aimed to integrate five sustainability goals, and one hundred specific commitments, directly into the core strategy. The sustainability goals are: to become carbon neutral; to cease sending operational waste to landfill; to extend sustainable sourcing; to be a fair partner and set new standards in ethical trading; and to help customers and employees live a healthier lifestyle. This plan was extended to encourage customers and employees to live 'greener lifestyles' and to embed sustainability into the way the company does its business. These new goals entailed the addition of another 80 new commitments. Another UK retailer, Sainsbury's, has an integrated sustainability strategy focusing on five key 'values': being the best for food and health; sourcing with integrity; respect for our environment; making a positive difference to our community; and being a great place to work.

The company level

Jaguar Land Rover, a UK vehicle manufacturer owned by Tata Motors, built its sustainability policy around investment in engineering, combining investment in community through partnerships with schools to stimulate interest and capacity in engineering; massive reductions in energy and water consumption; and investment in the sustainability performance of its vehicles.

But the integration of CSR within an organization is more than a set of well-aligned goals with the blessing of the CEO. Companies who take their CSR seriously will often need to invest heavily in developing internal communication systems to ensure that the CSR message is understood across the company, as Marks and Spencer's has done with the Plan A and as Siemens has done in

41

order to instil understanding of regulatory, risk, and ethical implications of corruption.

Moreover, there will need to be close review of how different business functions reflect and support the CSR policies. For example, if companies wish to understand how their CSR investments impact on their performance then they need to ensure that their triple bottom line accounting systems are really integrated into their management accounting. If a company wishes to meet certain labour standards in its supply chain, then all its buyers (whose incentives are usually around price and delivery) need to act accordingly. If a company prides itself on its health and safety record, then it needs to ensure that the standards are met in newly acquired operations and in joint ventures. And so on.

Corporate Social Responsibility

Some companies have tried to integrate CSR through reward systems of remuneration and promotion, particularly for executives. However, a recent survey found that only about 10 per cent of the largest 250 companies were able to clearly link employee remuneration to performance on social and environmental issues. This might be taken as a lack of real conviction about CSR. However, it may not always be easy to identify such a company achievement with an individual performance (though the sceptic could retort that this difficulty does not appear to inhibit other individual remuneration rewards). Moreover, if companies want to create a culture such that CSR runs through 'the DNA' of the company, they may see an individual rewards system as counter-productive.

Integration of CSR remains one of the major challenges for even the most well-intentioned company.

CSR performance and impact

Companies taking CSR seriously have an interest in their social performance. One performance question concerns whether CSR is

42

a business investment (the business case) or an expenditure? Much academic ink has been spilled on this question, along with disputes over appropriate measures of investment, of CSR performance, and of their relationships to one another. The general conclusion of the literature is that CSR expenditure probably does contribute positively to firm performance, broadly defined. Usually the positive relationships are said to be around the relatively intangible questions of morale and reputation, but also cost savings of clean technologies and new market share through responsible business or products. More conservatively, there are also business case arguments about the business benefits of compliance. Hence, the business case is not simply an academic question but also part of the armoury of consultants and CSR managers who are never so pleased as when they have persuaded the Chief Financial Officer that the CSR department is paying its way!

The company level

A second performance question, concerns the impact of CSR on the environment, society, and governance. Most of the indicators that are easily available concern business outputs (e.g. expenditure, hours of employee volunteering, numbers of targeted populations contacted). These are valuable both from a management accounting perspective as well as to give some sense of CSR 'effort'. However, they do not answer the questions as to whether CSR is making a difference to the ostensible problem; whether there may be better ways of addressing the problem; and whether the company might be better off focusing on the business, employing more people, satisfying more customers, and providing a bigger fiscal return to the society.

Moreover, it was reported in 2014 that 40 per cent of surveyed CSR companies fail to capture the overall impacts of their community programmes. Certainly impact measurement is difficult, most obviously because there are usually multiple factors acting on, for example, the ability of a long-term unemployed person to secure a job, an improvement in the capabilities of supply chain workers, and a reduction in global warming.

43

Nevertheless, serious CSR companies are now seeking to move from engaging with and investing in environmental, social and governance issues, to assessing and understanding the impact of their CSR contributions. We now turn to compare and consider national and international CSR dynamics.

Chapter 3 National and international developments

Corporate social responsibility means something but not always the same thing to everybody.

Dow Votaw, former Business School Dean (1972)

The concept of CSR was established in the USA over the last century. It was a rarity in the rest of the world, where it would have seemed something of an oddity even thirty years ago, except by some lone scholars and niche businesses. Subsequently, there has been a global migration of CSR, but this has been neither uni-dimensional nor uni-directional. Despite CSR's origins, it is not a simple export 'Made in the USA'.

CSR internationalization has not been uni-dimensional because, although the concept has international currency, as CSR migrates it encounters various long-standing ethical traditions with their distinctive connotations of responsible business behaviour. CSR encounters different systems of societal governance, reflecting different institutions and regulations concerning the respective roles of business, government, and civil society actors. Furthermore, as CSR travels it encounters diverse business-society issues, reflecting the distinctive challenges facing different countries: ranging from poverty and disease, rapid industrialization and urbanization, internationalization, working

conditions, and corruption; to different manifestations of environmental pollution, climate change and diversity loss.

Thus, CSR has not been simply *adapted* in different countries. Rather it has been *adapted* to different national ethical and regulatory frameworks in which assumptions and systems of responsibility are framed. So, despite becoming international, CSR does not reflect a uniform set of assumptions. Notwithstanding the importance of its integrative systems, CSR also reflects a diversity of issues and approaches. International CSR does not overlay or replace previous national business–society relations. Rather they interact with one another.

CSR's internationalization has not been uni-directional. Whilst the influence of US companies (e.g. Johnson and Johnson, Ford, and IBM in Europe) and approaches (e.g. use of standards, attention to human rights) has often been significant in CSR internationalization, there have been important non-American sources of global CSR innovation. Some of these innovations, such as a key role for business associations, multi-actor partnerships, and government involvement, have reflected European approaches to CSR. There are also other non-US hubs of CSR innovation, including partnership-based supply chain investments for community development, and micro finance in Bangladesh.

In this chapter, we compare national approaches to CSR—particularly between the USA and Europe, but also within Asia and Africa—and, in so doing, also identify factors in the international development of CSR among these and other countries.

CSR's American origins

Notwithstanding long-standing business ethics traditions worldwide, the USA is generally regarded as the home of CSR. This is because the concept of specific company-level

45

responsibilities emerged both as a management and an academic concept in the USA, reflecting related cultural, economic, and political themes.

Cultural factors

A number of cultural factors have distinguished business–society relations in the USA even from other democratic capitalist systems. First, sociologists have observed a distinctive American culture combining individualism and community-mindedness, reinforced by myths of revolution. This informs an historic American scepticism of the state. It also informs a view that government management of public affairs should be entirely distinct from the responsibility of business to create wealth.

National and international developments

Secondly, there has been a long-standing American commitment to the precept of stewardship, such that individuals are attributed responsibility (often on religious grounds) to make best and most responsible use of the resources with which they have been endowed. This ethos has two faces: on the one hand, a readiness to see profit-making as sociable and as a service to society, a view reinforced by the contribution of big business to 19th century nation-building; on the other hand, stewardship brought a philanthropic corollary such that those who are blessed with wealth are expected to use it for community benefits. This found its most extreme form in Andrew Carnegie's *Gospel of Wealth*: 'to make money is only half of the task, the other half is to use it well. Whilst stewardship initially permeated thinking about individual business owners like Carnegie, it later became transposed into expectations about the modern corporations.

Economic growth and the new corporations

In the late 19th century a new breed of corporations emerged in the USA. This reflected the relaxation of previous incorporation requirements and the consolidation of corporate rights under constitutional interpretations. It was reflected foremost in the sheer size of some new corporations, particularly railway, iron and

47

steel, and telecommunications companies, informing their role in the continental scale of nation-building. George Perkins of US Steel commented that 'the larger the corporation becomes, the greater become its responsibilities to the entire community'.

A second phase of business expansion came in the mass production movement from the 1920s, most famously associated with Henry Ford. This not only brought new consumer products to workers' families, but also new understandings of business responsibility. Henry Gantt, better known for his eponymous charts, captured a widely held view that 'the business system had its foundation in service and as far as the community is concerned has no reason for existence except [for] the service it can render'.

However, social risks of the new corporations were also identified. Corporate governance 'founding father', J. Maurice Clarke, was particularly exercised by corporations' disproportionate social and political power notwithstanding his enthusiasm for their wealth-creating potential. Such anxieties led others to conclude that managers had responsibilities for balancing community considerations with those of the corporation and its shareholders. This reflected a broader concern that corporate managers abide by the ethos of 'trusteeship'. For some, this duty of trust was to the owners alone. Others, including John D. Rockefeller (founder of Standard Oil) and H. J. Heinz, took what might be described as a 'primary stakeholder view', that managers had obligations to owners, customers, employees, and communities. Yet others viewed managers as being trustees of the general public (e.g. Frank Abrams, a later Chairman of Standard Oil). Even the scientific management movement, associated with improving business productivity, developed a 'human relations' dimension. This extended into arguments about the societal benefits of business social responsibility for employee welfare.

Despite the engagement of academics in debates about business responsibility and the concern of some business schools with

questions of ethics and responsibility, CSR did not really emerge as an academic concept until the post-war period. This was most conspicuously articulated in H. R. Bowen's 1953 book, *The Responsibilities of the Businessman* (sic), which he later described as 'skeptical and cautious, though hopeful'. The book reflects two long-standing features of US CSR: religion (it appeared in a series entitled 'Christian Ethics and Economic Life') and philanthropy (the series was funded by the Rockefeller Foundation). Bowen defined business social responsibilities as:

the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society.

He saw CSR as one of several levers to raise social welfare and a middle way between socialism and laissez-faire capitalism. Bowen justified business people taking social responsibilities seriously both in instrumental terms (to legitimize capitalism) and in terms of the duties that go with corporate power and the professionalization of management.

The attention to issues of responsibility by American business leaders, commentators, and academics does not mean that it is uncontroversial, which brings us to the politicization of CSR in the USA.

The politicization of CSR

The rise of the modern corporation prompted wider debates about its social roles. The progressive era at the turn of the 20th century saw increased scepticism about the social impacts of big business. A new breed of journalists, so-called 'muckrakers' like Upton Sinclair, Ida M. Tarbell, and Lincoln Steffens, pursued an agenda for democratic accountability and equality. In this context they drew attention to cases of corporate irresponsibility and questioned assumptions about the sociability of big business.

So, despite the comparatively positive view of business in the USA, CSR was subject to close scrutiny and scepticism, not only in the progressive era, but also during the post-Great Crash (1929) and New Deal (1933-36) eras, and later in the 1960s and 1970s, as exemplified by the 'consumerism' of Ralph Nader. More recently, US NGOs and such campaigners as Michael Moore have continued the work of the muckrakers.

European CSR

Despite the moral underpinnings of Christianity for business norms, the social roles of medieval guilds, the philanthropy and paternalism of some leading 19th century companies, CSR was a minor theme in 20th century European business. Yet by the turn of the 21st century, it had emerged as a key component, at least of UK, Scandinavian, and Northern European business as well as a theme in societal governance. Subsequently, CSR in Europe has reflected some distinctive themes as well as some commonalities with its US counterpart.

Since late medieval times, European corporations enjoyed special rights in order to achieve public purposes such as the construction of canals and bridges. Subsequently they were extended to private purposes but were nonetheless individually licensed by political authorities. These corporations were initially related to international trade, most famously, the Dutch, British, Danish, Swedish, Portuguese, and French East India Companies which entailed joint stock ownership and limited liability.

With industrialization, business philanthropy and paternalism became associated with the owners of big companies, often inspired by the Catholic, Protestant, Quaker, or Jewish faiths. These business leaders provided above minimum wages, pensions, and holidays; below minimum working hours; schools; housing and other community amenities.

In the 20th century, as European welfare state and workplace regulation emerged, business responsibility for these issues waned. As a result, Europe saw little of the public, business, and academic engagement with CSR observed in the USA. Here lies a comparative CSR puzzle. On one side of the Atlantic, in the USA, the 20th century saw increased social expectations of business, and the articulation and management of social responsibilities by companies, i.e. *explicit* CSR. Yet on the other side, in Western Europe, expectations of the responsibilities of business tended to be associated with, or *implicit* in, wider systems for allocating responsibilities led by the state, particularly in the post-war period. Why?

Implicit European CSR

The social responsibilities of business became implicit in Europe because of the emergence of wider institutions for business participation in society and for regulation of business. These institutions tended to operate at a collective, rather than individual, company level. They were collective in the sense that business was represented by associations which interacted within multi-actor systems that also included government and organized labour, and in some cases agriculture. Hence there was little CSR talk in the sense of individual companies being attributed or claiming responsibility for their social impacts.

What explains this very different trajectory from the US story? The answer lies in distinctive developments of organized labour, business and government on the European side of the Atlantic.

The rise of European organized labour and its legal recognition had two profound effects. First, through their industrial power, trade unions exerted pressure on governments to regulate labour relations, working conditions, and remuneration issues. Secondly, trade unions worked with social democrats to form political parties which campaigned for national welfare programmes, libraries, the arts, and universities. When in power, these

coalitions of organized labour and social democrats enacted enabling legislation for national welfare systems. Thirdly, in the immediate wake of the Second World War, there was even a view on the Conservative and Christian Democratic side of politics, that organized labour should be a participant in policy-making processes.

There is also a business dimension to this comparative story. Modern European corporations emerged during the second half of the 19th and the first half of the 20th century. However, the formations and responsibilities of joint stock companies, and the legal notions of limited liability and corporate personality tended to differ from those in the USA. Corporate ownership and governance in most of Europe tended to be rather more mixed than in the USA, with lower levels of public shareholding, and greater levels of bank, family, and cooperative finance. In this context, the imperatives for big, powerful corporations to be explicitly socially responsible as in the USA were not so pressing.

Moreover, representatives of organized business (and labour) became integrated into various macro policy-making institutions responsible for wages, monetary policy, industry policy, and even health and welfare policies in post-war Western Europe. Thus companies became involved in government policies concerning the economy, industry, trade, education and training, and social welfare, in what was dubbed 'the century of corporatism'. In some countries, notably the UK and France, there was also the expectation that the public ownership of industry would deliver socially responsible business, hardly a widely held expectation in the USA, the New Deal period apart.

In this context CSR in Western Europe can be seen to have been 'implicit' because it was embedded in wider systems of responsibility for regulation of economic activity, working lives, communities, and the environment. There was no strong

expectation of individual companies having responsibilities outside these systems. Thus, some of the key workplace and welfare issues which US CSR companies saw as their responsibility were subsumed in the European business context through regulation and consensus-based public policy-making.

But the comparative puzzle has another twist: why has there been a recent trend of European business adopting explicit CSR?

Explicit European CSR

CSR has emerged as a key element in European business-society relations, as if from nowhere, and most leading European corporations now have CSR policies. The reasons for this are contested and, anyway, are country and company specific. However, several key factors can be identified.

First, there has been a relative decline in direct government action for public purposes in Europe. Moreover, there has been a conspicuous growth of business following the privatization of infrastructure, communications, industry services, and some health and welfare services. There has also been a greater use of new multi-actor models of governance which often include business.

Secondly, there has also been an increased social gaze upon corporations, particularly in sectors regarded as providing public goods. This has resulted, in part, from governmental interest in governing through targets and audits, but also from the dramatic increase in European civil society attention to business and its social impacts (Chapter 4).

Thirdly, European business has been subject to new international understandings about management, particularly regarding the regulation, norms, and knowledge in and about business. Thus whilst the national differences in CSR remain important, they are also overlain by, and interact with,

increasing international institutionalization of management standards and practices—including a plethora of new voluntary and self-regulatory initiatives which encourage more explicit CSR. These emerge from such established organizations as the UN, the OECD and the International Standards Organization (ISO), as well as new standards organizations such as the Global Reporting Initiative and various stewardship councils (Chapter 5). Of course, membership of, or compliance with, these new organizations and standards requires an explicit commitment, which is one explanation for the recent increase in European CSR.

In this context, companies are increasingly prone to seek legitimacy for their actions through following 'best practices', and in the CSR case this is illustrated in the work of the new business associations for CSR. There are new norms about legitimate business (e.g. human resources management, purchase and supply, accounting), emanating from professions and business consultancies, as well as greater levels of attention to ethical, responsible, and sustainable business in business school accreditation systems.

European and US CSR compared

Although many leading European companies have adopted the language and practices of CSR, they also retain distinctive features and bring new dynamics to CSR in comparison with CSR in the USA. As a result, a few comparisons stand out.

First, US CSR tends to stress the underlying values of CSR, whereas in Europe there is more emphasis on broad stakeholder relations and integration with strategy. CSR in the USA gives relatively greater prominence to the community sphere than in Europe, which pays more attention to workplace, marketplace, and environmental spheres. CSR in the USA tends to be more concerned with domestic rather than international issues. Where

there is an international concern this tends to be around human rights, rather than climate change and transparency, for example.

American CSR is more company-based than its counterpart in Europe, where many new CSR ideas and practical initiatives reflect the work of business associations and multi-actor partnerships. Where US companies do follow collective policies these tend to be more around standards than partnerships. Finally, American CSR tends to be distanced from governmental responsibilities, and rarely includes partnerships with governmental organizations, whereas many European governments encourage CSR often by participation in it through a variety of policies (Chapter 5).

Box 9 summarizes key comparative features of the US and European CSR systems, particularly those in the UK, Scandinavia, and Northern Europe.

Box 9 USA and European CSR compared

	USA	Europe
History	A century of explicit CSR	Recent shift from implicit to explicit CSR
Ethos	Values	Stakeholder relations, strategy
Key organizations	Company, standards	Company, associations, partnerships, standards
Key issues	Community	Community; workplace, marketplace, environment
Spheres	Mainly domestic	Domestic & international
Government	Removed from CSR	Engaged in CSR

European national CSR systems

Notwithstanding these broad brush transatlantic CSR comparisons, there are important differences too in the national European CSR journeys.

The UK as a CSR Pioneer

The UK is seen as a CSR leader by virtue of its being an early mover, the number of leading UK companies involved, and the breadth of issues to which their CSR is addressed. A number of factors explain this. First, the UK and USA share some key business system features, notably their corporate governance systems and the extent of publicly-traded shareholding. There had also been some lingering attention to CSR in the UK, in particular among certain company leaders and management commentators, even when the issue was out of the mainstream. Moreover, the UK had long hosted US CSR leaders like IBM and Ford which provided local models of explicit CSR.

Secondly, the UK was the first European democratic capitalist country to dismantle key features of its post-war institutions. These include neo-Keynesian economic policy, collective bargaining, publicly owned enterprise, and tri-partite regulation of a range of economic issues from prices and incomes to apprenticeship training. This is significant because business participation in these forms of economic and social governance had underpinned UK's implicit CSR.

Thirdly, the UK CSR changes were associated with the social catastrophe of mass unemployment from the late 1970s rising to a crisis period in the early 1980s with over three million unemployed (over 10 per cent of the workforce even by official figures). In this unlikely setting, a CSR revolution was born. Many leading businesses perceived that their individual and collective legitimacy was at risk. They developed various community and workplace engagement policies: urban renewal projects; work experience

56

and job training schemes; provision of work space and business advice to social enterprise projects; and executive secondments to local economic partnerships. Some of the policies were integrated into local and national government policies particularly in response to the problems of youth and long-term unemployment.

Fourthly, the UK CSR story includes two factors which distinguish European from US CSR: associations and government. In the early 1980s, leading companies formed Business in the Community, one of the biggest and longest-standing business associations for CSR. It was created to enable members to learn more about their responsibilities and how to develop and manage CSR strategies. In this period the UK governments, national and local, engaged business in governance through promoting CSR. They endorsed CSR in speeches and initiatives, they facilitated it through subsidies to CSR organizations and schemes, and partnered business in CSR initiatives to address mass unemployment. Subsequently, government CSR policies broadened to include the environment, ethical sourcing, international development, and responsible consumption (Chapter 4).

Fifthly, UK CSR reflects a strong civil society which has focused attention on such issues as labour standards in international supply chains, and has mobilized customer action through the fair trade movement, for example (Chapter 4). Moreover, charities and NGOs have also partnered companies in national and international CSR initiatives (Chapter 5).

Scandinavian social democratic CSR

Scandinavian companies also feature in international comparisons of the most advanced CSR practices. This would surprise those who simply regard Denmark, Finland, Norway, and Sweden as having state-led social democracies. However, the CSR reputations of these countries also reflect interactions of government welfare policies with domestic CSR across a wide range of community,

57

workplace, market, and environmental issues. They also reflect the longer term emphasis of stakeholder management in much Scandinavian business, which has provided a vital underpinning for recent CSR departures.

Certainly, government policies for CSR are significant, and Denmark and Sweden have recently mandated social reporting for large companies. Other government policies related to international supply chains and global environmental issues, for example, reflect interactions between the internationalism of Scandinavian civil societies and the export orientation of many Scandinavian companies. As a result, one study scores Scandinavian companies particularly highly in meeting the requirements of 'the most demanding CSR initiatives'.

Northern European CSR

Many comparative studies have distinguished the Northern European, or Rhenish, countries (Austria, Belgium, France, Germany, the Netherlands, and Switzerland) from others, particularly the Anglo-American systems. This is by virtue of their post-war neo-corporatism—the role of organized labour and business in national policy-making with government. The obvious question is therefore, do these countries share a CSR model?

The evidence is rather mixed. The Netherlands and Switzerland appear to exceed the other Northern European countries in terms of their rankings on CSR indexes, membership of international CSR partnerships, and compliance with CSR standards. As in the UK and Scandinavia, the Dutch and Swiss cases combine government, civil society, and business interactions at the domestic and the international levels (and both these countries have relatively open economies).

The other Northern European countries have rather variable CSR stories. French and German companies have a mid-ranking on an index of CSR initiatives. Although France was a pioneer

with its 1977 'bilan' law (requiring companies to report labour standards data to the workers' council) and the *Entreprendre pour la Cité* network (1986), CSR barely featured in business or government until 2000 onwards. Subsequently CSR has moved centre stage, reflecting a professional interest in responsible business, CSR research institutes, a responsible savings-fund rating agency (Vigeo), and a new government interest, including a wider requirement for social and environmental reporting under the 'New Economic Regulations' (2001). France now has the second largest United Nations Global Compact (UNGC) national company membership.

Notwithstanding its status as a green public policy pioneer and an habitual user of partnerships for public policy purposes, German business has also come to explicit CSR relatively recently. Initially CSR was seen in business as simply being inferior to the German regulated requirements for employee representation and environmental standards, for example. However, several business initiatives for CSR emerged since 2000 and these have addressed sustainable development and poverty issues. German employers' and industries' associations now promote CSR to their members.

The Mediterranean agora model of CSR

In Mediterranean countries such as Greece, Italy, Portugal, and Spain, CSR, often associated with family businesses, has grown but is less systematized and less thoroughgoing than in countries to the north. The prime focus is community and there is more modest attention to international agendas. Mediterranean CSR has been described as reflecting an 'agora' model which stresses voluntary, usually rhetorical, exchanges often underpinned by religious values. There is little in the way of established CSR systems and institutionalization. Though Spain has the largest national UNGC membership, with Portugal, Italy, and Greece, it is a relatively low scorer on a national CSR performance index.

Post-communist CSR

In Eastern Europe, former communist countries like Bulgaria, the Czech Republic, Hungary, Poland, Romania, and Slovakia have a patchy record of CSR. Polish CSR is distinctive in reflecting the ethos of the Catholic Church. In most other post-communist countries the civil society sector, including organized labour, is comparatively weak, which contrasts with the UK, Scandinavia, and Northern Europe, particularly, where civil society is critical to the defining and operationalization of much CSR. Eastern Europe is also distinctive in Europe for being the focus for international CSR initiatives designed to assist the region with transitions to mixed economies and liberal democracy.

From transatlantic to global CSR?

If CSR in Europe would have seemed counter-intuitive in 1980, it would have seemed completely impossible in most of the rest of the world, particularly where democracy, liberalism, and market economies were not embedded. Yet CSR is now worldwide as illustrated in UNGC membership (Box 10; NB: the figures in

Box 10 Membership of the UNGC by continent

Europe (approximately 3,500 organizational members)

Asia (1,200)

Latin America (1,000)

North America (500; NB: the USA is the 5th highest ranked single country)

Middle East and North Africa (250)

Africa (250)

Australasia (100)

60

Box 10 are not controlled by human or company population data per continent).

This internationalization of CSR is associated with several factors, which get played out differently in every country. First and foremost, whilst some of the language and practices of CSR have been 'imported', new CSR national systems are grounded in longer-standing business-society practices. Secondly, the social gaze on Western companies operating in less developed countries abroad has been strengthened. This is partly a result of changing civil society strategies and tactics, as well as their more effective international reach. It also reflects the internationalization of media, particularly of social media, permeating even China. Together they bring stories of forest degradation, sweat shops, and child labour to Western business agendas. Thirdly, the international transitions of CSR reflect greater integration of management systems of global companies and the parallel internationalization of management knowledge and practice. Fourthly, non-Western governments and companies have become more interested in CSR to better understand markets for export and investment. This knowledge is often mediated to companies through new international CSR organizations (Chapter 5). Box 11 captures the forces making for the internationalization of CSR discussed in the following sections.

National and international developments

Box 11 Internationalization of CSR

International language of CSR

Internationalization of the social gaze

CSR as a feature of modern management

International CSR organizations

International sources of CSR knowledge

61

As coverage can only be selective (and country-level guides are available), I focus first upon CSR in Asia and the Middle East where CSR interest has probably developed most rapidly in the last five years or so, and next upon sub-Saharan Africa, much of which consists of least developed countries (LDCs), where CSR is arguably most urgently needed. Of course, CSR is relatively well developed in Australasia, broadly resembling UK developments without such strong institutionalization. It is also emerging in Latin America, where it combines elements of the Mediterranean 'agora' model with some elements of USA CSR. There are memberships of some principle-based associations, notably the UNGC. Some parts of Latin America share the characteristic problems of the LDCs that I will address in the context of my review of CSR in Africa.

CSR in Asia

Whereas only 45 per cent of a sample of Asia's companies reported CSR in 2002–3, 70 per cent did so in 2005–6, and 96 per cent in 2009–10. This growth has been reflected in increased Asian membership of international associations for CSR, increased use of international CSR standards and the development of Asian organizations for CSR. The greatest, most counter-intuitive and, perhaps, most significant development has been CSR in China. Whereas CSR was barely mentioned in the context of Chinese business at the turn of the century, China is now ranked 6th for national company members of the UNGC and has seen a rapid growth in CSR reporting over the last decade.

There are also great variations in CSR in Asia. Japan has had a relatively long-standing implicit commitment to CSR, through corporations' 'lifetime employment' policies, integration of CSR with national government policy, and close and long-standing supply chains among domestic SMEs. However, this image of solidarity has been unsettled in the wake of the Asian economic crisis, prominent corporate scandals, and the greater internationalization

62

of Japanese business. These trends encouraged greater attention to explicit CSR. Singapore, a relative latecomer, has emerged as an Asian CSR leader, following a government initiative around the turn of the century. Some countries seen as relative CSR laggards nevertheless have niches of excellence: Bangladesh, for example, is the home of the Grameen Bank's model of micro-finance for the poor; Pakistan is recognized as a place for responsible sports-wear and equipment sourcing, first enshrined in the Atlanta Agreement between the ILO, UNICEF, and the Sialkot Chambers of Commerce in 1997.

There are some key common themes in CSR in Asia, most obviously the greater attention to community matters, as opposed to production, environment, and employee issues, than is found in Europe and even North America. This reflects the cultural significance of philanthropy in many Asian business systems especially in the context of community manifestations of poverty, illiteracy, and disease. Issue focus apart, other Asian CSR initiatives, government and CSR, and Western influences.

CSR and Asian cultural values

Much of the CSR variety in Asia reflects the diversity in cultural values and related expectations of business. Japanese business has long been associated with community strength—the Japanese word for business 'keie' combining 'kei', 'governing the world in harmony while bringing about the well-being of people', and 'ei', denoting 'ceaseless effort'. Chinese CSR partly results from the retrieval of elements of Confucianism and Taoism, the former regarding social and the latter environmental responsibilities. CSR in the Philippines reflects a Christian language of responsibility.

In several Asian countries, for instance Malaysia, Indonesia, and Pakistan, as well as in the Middle East and North Africa, CSR

63

reflects underlying Islamic cultural values and practices. The Islamic affinity between commerce and society entailed in the concept of 'taweeq' (unity) presumes that there is no contradiction between profits and moral action. Property is understood as a trust ('amanah') and its uses are subject to moral limits grounded in the concept of 'khalifah' which, in business, is understood as social responsibility and stewardship. 'Riba' (non-exploitative commercial relationships) informs Islamic banking in which investors are usually rewarded with profit-sharing rather than interest. 'Zakat' assumes that adults pay a social tax to worthy recipients. Although these were traditionally distributed for the haji, or pilgrimage, they are now more broadly dispersed according to social need, often through state agencies or industry associations.

However, Asian cultures are rarely entirely national in their coverage and thus most countries contain diverse religious and other cultural frames for business responsibility. CSR in Malaysia, for example, reflects the community orientations of Islamic, Chinese, and Indian businesses, and in the case of the latter two cultures there is sometimes an overlay of Christian ethical concepts.

This theme of national diversity of cultures influencing CSR is most pronounced in India where a myriad customary systems underpin the variety of business and CSR models. The most famous of all has been the impact of the minority ethnic group, the Parsees. Their notion of responsibility prizes obligations not only to their own community, but also to the society to which they migrated. This materialized in the Tata group, now one of the world's largest MNCs, which pioneered responsibility in the workplace and community from its inception in the late 19th century, and in social auditing in the 1980s. Jamsheji Tata stated in 1895 that 'Tata Iron and Steel was founded on the principles of 'considering the interests of the shareholders our own, and the health and welfare of the employees'.

Government and CSR in Asia

As in Europe, so in Asia, governments have been prominent in CSR development. For several decades, the Japanese government has encouraged CSR through endorsing and providing templates for codes of conduct, and social and environmental reporting. The Singapore government added CSR to the portfolio of the Minister for Labour early in the 21st century.

The most thoroughgoing case of government-led CSR in Asia has, however, been in China. Domestically, CSR was employed in the 'harmonious society' project as a means of encouraging business contributions to the national economic, social, and environmental agendas. This draws on the communitarian ethos expounded by the Chinese Communist Party. Additionally, the government encouraged exporting sectors to use CSR as a means of better understanding and anticipating social expectations in Western markets, as illustrated in the Environmental, Social, and Governance (ESG) reporting requirements in the Shanghai Stock Exchange. Subsequently, many provincial and city governments also deployed CSR frameworks to assist companies make social and environmental improvements in their respective jurisdictions.

The most interesting recent developments are efforts by the Indian government to use mandatory regulation for CSR. It introduced a CSR tax in the 2012 Companies Act requiring specified companies to devote the equivalent of 2 per cent of their taxation obligations to CSR. Whilst this appears to stretch the CSR definition, the Act is likely to enable very wide discretion as to what counts as a contribution to CSR, and thus remain consistent with CSR's discretionary core.

Western influences on CSR in Asia

Notwithstanding the significance of the Asian-inspired CSR developments, Western influences are also significant. This was originally in countries where colonial companies brought European

community-oriented responsibility policies, notwithstanding other more oppressive features of their operations. More recently, the theme of globalization has seen some Western MNCs applying their product and supply-chain labour standards to their Asian suppliers.

A more counter-intuitive trend is the growing Asian appetite for learning about and joining international CSR organizations (Chapter 5). Moreover, this has spawned the emergence of a series of national CSR networks throughout Asia. The World Business Council for Sustainable Development also reflects a growing Asian membership. The FTSE4Good Index has a growing list of Asian, particularly Japanese, companies. The ISO 26000 and the Global Reporting Initiative are increasingly adopted in Asian companies.

Some Western companies operating in Asian countries also contribute to CSR development. Hindustan Unilever Limited has developed numerous projects to address poverty and women's low cultural status through innovative business models such as micro-products and 'bottom of the pyramid' investment. Also some Western companies have been prominent in disaster relief (following the China earthquake of 2008 in the Sichuan province, for example), and have been exemplars for domestic companies' development of CSR disaster policies. Moreover, there have been collective business impacts on CSR in Asia through Western Chambers of Commerce, like the American Chambers in China and Indonesia, which act as catalysts and information providers for CSR in various Asian countries. Finally, Western development and cultural agencies have assisted CSR policy development in Asia, such as the German Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) notably in China, and the British Council especially in India.

Asian CSR initiatives

There have been numerous Asian CSR initiatives illustrating the interplay between international trends and latent cultural values.

66

From the early 1990s, Japanese business associations began producing charters for responsible business. More recently, there have been CSR initiatives whose forms echo Western standards but whose design and justification also reflect Islamic culture including: the Malaysian Securities Commission's CSR Framework for Malaysian Listed Companies; the Saudi Responsible Competitiveness Index; and the Hawkamah Environmental, Social, and Governance Index in the Middle East and North Africa. More familiar types of initiative include the formation of associations for CSR, like that promoted by the Association of South East Asian Nations (ASEAN).

In the context of the still deep-seated problems of poverty, disease, and illiteracy in Asia, it is also significant that Asian companies have been prominent in distinctive CSR community initiatives. There have been long-standing community development partnerships between companies, NGOs, and governmental organisations in India. Secondly, the theme of community empowerment has been a prominent one. For example, Titan Industries (part of the Tata Group) addressed female infanticide and general low esteem of women in Tamil Nadu by enabling women to develop businesses in the Titan supply chain (e.g. Myrada). Thirdly, companies have been ready to devote their core resource to address a community problem. The Indian IT company, Wipro, has deployed its technology to assist in developing education in rural areas in order to empower individuals and communities, and has done so by engaging their own employees both in work time and in volunteering programmes.

CSR in Africa

South Africa apart, Sub-Saharan Africa is something of a CSR outlier given the scale of its social, environmental, economic, and political problems. Yet it is an important CSR focus by virtue of its comparative development. Stages of development can be a fraught concept in terms of political debate, particularly regarding assumptions about the causes and consequences, and methods of

67

measurement. The UN defines least developed countries (LDCs) in terms of levels of poverty, human resource weakness (e.g. nutrition, health, education, and adult literacy), and economic vulnerability (e.g. reliance on economically unstable products). Most of the LDCs are in Sub-Saharan Africa, with others in Latin America and Asia.

In most of Africa between the Sahara and South Africa, the greatest CSR impetus comes with international trade and inward investment. The CSR interest in LDCs is often a corollary of cases of corporate irresponsibility which go with their low wage and taxation economies, and weak environmental regulation. Nigeria, for example, has received most attention in the CSR literature due to the impact of oil extraction on the Niger Delta and the Ogoni people, which also embroiled Shell in wider issues of corporate and societal governance agendas.

However, MNCs have also been associated with innovative CSR policies. These are often motivated by the weakness of African regulatory environments and the absence of reliable welfare systems, as well as more familiar development challenges such as poverty, illiteracy, and cycles of famine and disease. GlaxoSmithKline has led a multi-actor partnership, PHASE (Personal Hygiene and Sanitation Education) to address diarrhoea-related disease. It recently launched another programme in partnership with Save the Children to address causes of infant mortality in Africa. Novo Nordisk has pioneered attempts to address the problem of diabetes in Africa and elsewhere through the World Partner Project, which provides a model for organizing and assessing efforts to address diabetes. Novo Nordisk also contributes its own resources to training healthcare professionals, and to training and treating patients.

Numerous MNCs operating in Africa, from mining to communications companies, have addressed the problem of HIV/AIDS. This has resulted from the recognition that AIDs has a huge

68

impact on the health and longevity of their own workforces, and that their own operations have often exacerbated the spread of the disease. Responses, usually in coalitions with public health authorities and NGOs, include provision of drugs, contraceptives, clinics, and awareness-raising.

The MNCs' stress on community also reflects weak regulatory environments and low levels of regulatory enforcement in wider business arenas. There is little CSR guidance, partly reflecting a weak civil society in general and low levels of awareness and mobilization on key issues and agendas. In addition, there are relatively few options for company-civil society partnerships to design and implement CSR. As a result Anglo American developed its own Socio-Economic Assessment Tool (SEAT) for identifying and managing the company's socio-economic impact on local stakeholders, particularly affected communities (Box 4).

In addition to the role of MNCs in bringing CSR to LDCs in Africa, there has also been a growing African company interest in CSR. Some African companies have introduced CSR systems: for social reporting; integration into fair trade systems; the Extractive Industries Transparency Initiative; the Equator Principles; and the use of the International Standards (Chapter 5). The interest is mainly at the level of engagement rather than innovation, integration, and transformation. This reflects the context of low levels of management investment and buy-in, resulting in low levels of CSR knowledge and initiative. Examples of African-based CSR systems are the Ghana Business Code (2006) which draws on UN GC principles (Chapter 5) and the Business Action Against Corruption partnership.

South Africa is something of a case apart. This is related to the long-standing integration of its economy and companies with Western counterparts. However, major CSR-related innovations emerged with democratization. The first of these was the 1994 King Report on corporate governance, which made an explicit link

69

between the principle of accountability and companies taking responsibility for social, ethical and environmental, as well as financial, practice. The Black Equal Employment Act (2003) has inspired the development of CSR-type codes of practice and performance measures (reflecting another distinguishing feature of South Africa, a relatively strong labour movement). The introduction of the Johannesburg Stock Exchange Socially Responsible Investment Index (2004) has also served to institutionalize socially responsible investment (Chapter 4).

Internationalization of CSR

So CSR has rapidly migrated from a US concern to a multinational one, and even an international one. Two qualifications need to be made to the hasty conclusion that an American template of global CSR is emerging, even though the USA was the cradle of CSR. First, the flow of ideas and innovation is by no means unidirectional. Secondly, the CSR presence in many national business systems does not make for a single, or global, system, even though CSR has clearly become more internationalized.

Looking first at the flow of CSR influence, it should be also noted that the migration of CSR ideas is not simply from the USA. European CSR has often led the way in the use of multi-actor partnerships to develop and operate CSR systems. Europe has seen much greater readiness on the part of governments to integrate CSR into wider public policy frameworks, and on that of companies to cooperate in these processes. Moreover, CSR diffusion is not simply from the West/North to the East/South. Many of the most interesting innovations—notably micro-financing, microproducts, ICT applications for development, supplier driven ethical trade, capacity building through business—have roots in Asia and Africa. These often reflect concern with fundamental aspects of empowerment or systemic reform which Western companies might be reluctant to take on 'away from home'.

Despite internationalization of CSR there is very little to suggest a global system. Rather, CSR is a multinational patchwork in which national CSR systems reflect the long-standing ethical systems associated with their distinctive cultural inheritances. Contemporary CSR agendas also reflect the material concerns of national political systems. These are usually founded upon distinctive environmental circumstances and the long-term human impacts on everything from the balance of sectors of the economy, economic development, social structures, and legal and political systems, to levels of poverty and distributions of wealth. Moreover, the aptitudes and resources of national governments and national civil societies are crucial for shaping national systems of CSR.

Another source of unevenness in the internationalization of CSR is that individual companies have very different CSR policies and programmes across countries. On the one hand this can be said to reflect the different sorts of problems facing societies in different places. However, the unevenness in international CSR also reflects the ways in which MNCs become internationally diversified as they seek to exploit specific international opportunities in different regions. Thus, on the one hand a company can contribute to the alleviation of poverty in an area of its operations, both by philanthropic contributions and by injecting cash into subsistence economies. Yet the same company can also be associated with oppressive labour conditions in its supply chains, precisely because it sought to lower its labour costs.

The phenomenon of being responsible at home but irresponsible abroad has been frequently observed. Siemens, for example, has had a strong reputation for responsibility in Germany but this coexisted with a toleration of corrupt practices abroad. In other cases, Western chemicals companies such as Bayer known for their legal business practices at home, were identified as selling pesticides in India which were outlawed in the USA and the EU, and which had seriously detrimental human and environmental health implications.

Yet this seemingly multinational character of CSR holds in it the seeds of a more genuinely international phenomenon. This is because increasingly Western companies have to give an account to their home country societies and, in some cases, even to their governments, of the impacts of their business on social and environmental conditions in host countries (Chapter 5).

As with CSR more generally, flourishes of CSR activity often follow particular cases of business irresponsibility abroad. This is illustrated by company responses to revelations of Bangladeshi child labour in Western textile supply chains in the late 1990s and, more recently, to the Bangladeshi Rana Plaza disaster. In both cases, new firm level policy commitments were made to ensure that this 'never happened again'. But even here responses vary. Many US firms, like Walmart, responded to the Rana Plaza disaster unilaterally whilst many UK, Danish, and Norwegian companies did so collectively through their Ethical Trade Initiatives (Chapter 5). Such collective systems offer the prospects of greater international CSR in that they more readily connect home country (usually Western) customers and their watchdogs, with supply conditions in host countries.

In both cases, however, by seeking to manage their cross-border responsibilities, these US and European companies draw upon and develop international CSR management practices in tandem with new international CSR organizations and systems—to which we now turn.

Summary in Italian

In questa tesi viene proposta la traduzione dall'inglese all'italiano di due capitoli tratti dal libro *Corporate Social Responsibility – A Very Short Introduction* di Jeremy Moon. L'idea è nata in primo luogo dal corso di Traduzione Specializzata Inglese 2, un corso del secondo anno del mio corso di laurea magistrale in Lingue Moderne per la Comunicazione e la Cooperazione Internazionale. La traduzione è la base del percorso di studi, in particolare in questo corso di Traduzione Specializzata mi sono occupata di tradurre testi relativi all'ambito del marketing, dell'economia e della finanza. I testi economici hanno suscitato particolarmente il mio interesse. Inoltre, ho frequentato durante il mio percorso di studi alcuni corsi inerenti all'ambito economico. Di conseguenza, ho cercato di unire in questa tesi, a conclusione del mio percorso di studi, sia l'aspetto della lingua e della traduzione sia l'aspetto economico. La scelta è ricaduta su questo testo che affronta il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa perché si tratta di un tema molto attuale che non riguarda solamente l'ambito economico ma anche quello sociale e ambientale, è quindi un tema interdisciplinare proprio come il mio corso di laurea.

La tesi è articolata in tre Capitoli: il primo Capitolo propone un'introduzione alla Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) sia dal punto di vista teorico sia dal punto di vista pratico e comprende tre casi studio di imprese italiane; il secondo Capitolo contiene la traduzione; infine il terzo Capitolo presenta un'introduzione alle lingue speciali e alla lingua dell'economia e analizza più nel dettaglio il testo tradotto, le problematiche incontrate durante la traduzione, le strategie adottate riguardo diversi aspetti dal punto di vista morfosintattico, testuale e lessicale. Il testo originale è fornito in Appendice.

Il primo Capitolo si divide in due sezioni principali. Nella prima vengono presentati gli aspetti teorici invece nella seconda la RSI viene vista da un punto di vista più pratico nel senso che vengono presentate tre imprese italiane e loro attività nella RSI. Per quanto riguarda la parte teorica, si nota che non vi è un'unica definizione di RSI. La RSI è legata al fatto che il comportamento delle imprese influisce sul contesto sociale ed economico; non è soltanto una moda passeggera ma oggi definisce le imprese ed è fondamentale per la loro sopravvivenza e per il loro sviluppo. Il concetto di RSI è

molto recente e viene analizzato da molti punti di vista ed è proprio per questo che gli studiosi hanno proposto diverse definizioni senza adottarne una standard. Un primo contributo fondamentale alla RSI è stato dato da Bowen che affermò che la responsabilità dell'uomo d'affari consiste nell'adottare politiche e prendere decisioni tenendo in considerazione gli obiettivi e i valori della società. Friedman, contrario alla RSI, affermò che l'unico compito dell'impresa è quello di utilizzare le proprie risorse per incrementare i profitti. Carroll invece sostiene la RSI sottolineando come non è importante solamente la dimensione economica ma lo sono anche la responsabilità etica e la responsabilità discrezionale che le imprese hanno verso la società civile. Iniziò quindi un dibattito che portò allo sviluppo della RSI. È importante capire comunque che vi sono una serie di fattori che hanno messo in evidenza la RSI. Per esempio, un fattore importante è stata la globalizzazione che ha cambiato l'economia mondiale aumentando le differenze fra regioni povere e regioni ricche e creando più svantaggi. In quest'ambito, la RSI serve per avere una maggiore regolamentazione e le imprese che operano in paesi dove ad esempio i diritti umani non sono rispettati possono migliorare la situazione. Un altro fattore è stato il cambiamento climatico che ha fatto emergere i problemi ambientali, per questo il concetto di sviluppo sostenibile si è diffuso. Inoltre, si sono sviluppati diversi filoni di studi che fanno riferimento sia direttamente sia indirettamente alla RSI sottolineando l'importanza della condivisione dei valori, del capitale umano e delle relazioni che si dovrebbero stabilire con consumatori e fornitori. Inoltre, a seguito degli scandali finanziari a cui furono soggette diverse grandi imprese, sia clienti sia fornitori erano scettici verso queste imprese e chiedevano che venisse garantita più trasparenza e più correttezza e la RSI era un modo per farlo.

Durante la fase di sviluppo iniziale della RSI, le attività relative a quest'ultima potevano essere adottate dalle imprese volontariamente. Con l'affermarsi della disciplina, questa iniziò ad essere sempre più regolamentata ed oggi sono richieste in alcuni settori anche specifiche certificazioni. Si può notare quindi come la RSI si è sviluppata subendo dei cambiamenti. Tra le forme di regolamentazione della RSI, vi sono: certificazioni, standard, modalità di investimento responsabili, servizi di consulenza esterna per imprese che necessitano di redigere i bilanci sociali. Oltre a questi, di fondamentale importanza sono il Global Compact delle Nazioni Unite, il libro verde sulla Responsabilità Sociale d'Impresa ed altre attività proposte dall'Unione

Europea. Lo scopo del Global Compact è quello di incoraggiare le aziende di tutto il mondo ad adottare politiche sostenibili e a rendere pubblici i risultati delle azioni intraprese. L'obiettivo del libro verde è invece quello di avviare un dibattito per capire quali iniziative possono essere sviluppate a livello europeo per promuovere la RSI. L'UE ha promosso anche altre iniziative in linea con i principi del Global Compact per sostenere le imprese che ambiscono a comportarsi in modo sostenibile. Degno di nota è CSR Europe che riunisce 39 multinazionali e 41 organizzazioni con lo scopo di fornire aiuto alle aziende che si impegnano in una crescita sostenibile.

Da ricordare è la definizione elaborata da Molteni (2004):

“per RSI si intende la tensione dell'impresa – e, dunque, *in primis* dei vertici aziendali – a soddisfare, mediante lo svolgimento delle proprie attività, le legittime e mutevoli attese sociali e ambientali, oltre che economiche, dei vari portatori di interesse (stakeholder) interni ed esterni, siano esse manifeste o latenti”.

In questa definizione si notano due aspetti fondamentali: il ruolo degli stakeholder e la multidimensionalità. Gli stakeholder sono coloro che sono interessati all'organizzazione e sono influenzati o influenzano le attività di un'impresa. Possono essere divisi in due categorie. La prima è quella degli stakeholder primari che raggruppa gli azionisti, i fornitori, i clienti e i dipendenti ossia coloro che sono direttamente coinvolti nelle attività dell'azienda. La seconda categoria è quella degli stakeholder secondari, tra questi vi sono lo Stato, la comunità, i media, i sindacati e i concorrenti ossia coloro che non sono coinvolti direttamente ma che in modo indiretto influenzano comunque l'attività aziendale. Con l'emergere della RSI, si è notato che gli stakeholder secondari hanno assunto un ruolo sempre più importante, in particolare ci si riferisce alla comunità. Si è sviluppato un network sostenibile che include sia stakeholder primari sia stakeholder secondari, i quali vengono direttamente e attivamente coinvolti nelle strategie aziendali.

È importante notare che la RSI offre numerosi vantaggi ma si devono tenere in considerazione anche gli svantaggi. Molti si chiedono se le imprese che assumono la proprio responsabilità sociale abbiano solo costi o se questo possa considerarsi come un investimento che porta l'impresa ad essere più competitiva. Secondo molti studiosi, se un'impresa persegue obiettivi di tipo sociale e ambientale, potrebbe concentrarsi meno sulla generazione dei profitti. Inoltre, non è stato ancora possibile misurare quantitativamente se le attività di RSI portano ad ottenere risultati positivi. Per di più, se

l'impresa decide di sviluppare attività di RSI, queste possono essere molto costose in quanto l'impresa può avere ulteriori costi per soddisfare le richieste degli stakeholder ma non solo. Vi sono quindi una serie di costi che l'impresa deve tenere in considerazione. L'impresa può avere però una serie di benefici che sono connessi alla RSI. Questi benefici possono essere suddivisi in tre macro categorie: benefici economici, benefici motivazionali e benefici reputazionali. Per esempio, per quanto riguarda i benefici motivazionali, si nota che le iniziative di RSI generano benefici diretti per i dipendenti. Se i dipendenti vengono maggiormente motivati, ciò può portare ad un aumento della produttività e quindi vi possono essere riflessi positivi sul conto economico.

L'altro aspetto fondamentale che caratterizza la RSI è la multidimensionalità. La RSI fa riferimento a diversi ambiti dell'agire d'impresa sia interni sia esterni alla stessa. L'impresa adotta iniziative a favore dei collaboratori, dei clienti, dei fornitori, dell'ambiente, della comunità e in ambito di governance e comunicazione istituzionale. In ognuno di questi ambiti, l'impresa può attivarsi per sviluppare progetti e iniziative.

L'aspetto della multidimensionalità viene analizzato nella seconda parte del capitolo. Si tratta di una parte più pratica per mostrare come effettivamente la RSI viene sviluppata nelle imprese. Sono stati scelti tre casi studio di imprese italiane perché nel testo tradotto gli esempi presentati fanno riferimento per lo più a imprese britanniche e americane. Nella versione italiana del testo, potrebbero essere inseriti i casi italiani affinché il lettore possa capire al meglio i concetti espressi se abbinati a casi italiani. Nella traduzione, le imprese britanniche e americane non state sostituite con quelle italiane perché le imprese britanniche e americane sono conosciute a livello mondiale quindi le imprese italiane potrebbero essere integrate nel testo evitando la sostituzione. Le imprese scelte sono Aquafil, Illycaffè e Ferrero. Sono tutte molto attive nella RSI ma lo sono in ambiti diversi. Infatti, per quanto riguarda Aquafil viene approfondita la dimensione ambientale, per Illycaffè viene analizzata la dimensione sociale, infine per Ferrero vengono proposte tre dimensioni. Il caso di Ferrero mostra come un'azienda può operare in ambiti diversi della RSI ottenendo successo.

Aquafil è un'azienda leader in Italia e nel mondo nella produzione di fibre sintetiche in particolare di quelle in poliammide 6. Il gruppo è presente in tre continenti e otto paesi con oltre 2.800 collaboratori e 17 stabilimenti. Aquafil ha una missione

molto importante ovvero riconoscere le esigenze di tutti coloro all'interno del gruppo Aquafil tra cui dipendenti, collaboratori, fornitori e le comunità locali in cui il gruppo opera; rafforzare la presenza internazionale fortificando il potenziale dei paesi emergenti; stabilire nuovi standard di mercato attraverso la ricerca e l'innovazione; ed infine ricoprire un ruolo fondamentale nello sviluppo di nuovi modelli sostenibili per il futuro dell'azienda e per le future generazioni. Sin dagli inizi, lo scopo di Aquafil è stato quello di produrre beni sostenibili. Proprio dalla sua visione e dalla sua missione, si capisce l'importanza che viene data alla RSI. Aquafil è attiva sia nella dimensione del mercato, sia in quella sociale e in quella ambientale. L'azienda segue e rispetta i principi del Global Compact delle Nazioni Unite, ha il proprio codice di condotta e ha ottenuto una serie di certificazioni che riconoscono gli obiettivi raggiunti in ambito di sostenibilità. Tra tutte le dimensioni, Aquafil è particolarmente attiva nell'adozione di iniziative a favore dell'ambiente. Il progetto principale sviluppato da Aquafil in quest'ambito è ECONYL® Regeneration System. Si tratta di un sistema industriale altamente innovativo che permette di sostituire la materia prima vergine di origine non rinnovabile con materia seconda derivante dal riciclo di rifiuti tra cui reti da pesca. Con questo sistema è possibile recuperare i rifiuti che altrimenti finirebbero negli oceani causando danni all'ecosistema. L'obiettivo di Aquafil è quello di partecipare allo sviluppo di un'economia di tipo circolare.

Illycaffè è stata fondata nel 1933 a Trieste da Francesco Illy. Oltre al caffè, l'offerta comprende anche macchine per la preparazione, tazzine d'autore e accessori. Illycaffè è presente in 140 paesi con circa 100.000 esercizi pubblici in cui è servito il caffè illy. L'azienda ha due valori fondamentali in cui crede: l'etica e l'eccellenza. Etica significa creare valore di lungo termine con gli stakeholder garantendo un maggior impegno nella trasparenza, sostenibilità e sviluppo personale. Eccellenza significa per Illycaffè entusiasmare i clienti cercando di soddisfare i loro bisogni e desideri. Da questi valori e anche dal fatto che Illycaffè ha una sezione nel sito completamente dedicata, si nota che Illycaffè è impegnata nella RSI e pone particolare attenzione verso i suoi stakeholder soprattutto verso dipendenti e clienti. Per esempio, Illycaffè riconosce un premio ai lavoratori che rispettano al meglio i principi di sostenibilità. Importante è stata anche la creazione dell'Università del caffè. L'università si trova oggi a Trieste e ha lo scopo di promuovere la cultura del caffè in tutto il mondo insegnando nuovi

metodi di coltivazione e aiutando i produttori a gestire al meglio il processo economico e amministrativo. Negli anni, Illycaffè ha creato una vera e propria comunità che si sta sviluppando oggi anche nel mondo digitale.

L'ultima azienda che viene presa in considerazione è Ferrero. Ferrero è una multinazionale italiana, specializzata in prodotti dolciari e presente in 55 paesi. Dal suo slogan, si capisce sin da subito l'importanza che l'azienda dà in maniera trasversale alla responsabilità sociale. Per quanto riguarda la comunicazione, il gruppo cerca di ridurre i rischi associati ai prodotti, per questo punta sulla comunicazione promuovendo uno stile di vita sano e attivo, sostenendo iniziative di educazione alimentare e programmi che incoraggiano l'esercizio fisico e sane abitudini alimentari. Di conseguenza, Ferrero ha deciso di vendere i propri prodotti in singole e piccole porzioni. L'azienda è attiva anche nella dimensione sociale della RSI. Ferrero rispetta tutti gli stakeholder, definendo le iniziative da attuare in base alle loro aspettative e priorità. Il consumatore è lo stakeholder principale per eccellenza: Ferrero si impegna a scegliere le migliori materie prime, comunicare in modo responsabile e a proporre prodotti di alta qualità. Nell'azienda è stato costituito anche il "Group Quality Department" che ha la funzione di supervisionare la catena del valore per assicurare ai consumatori prodotti di alta qualità. Molto valore viene dato anche ai bambini, per esempio attraverso il programma Kinder+Sport Joy of Moving. Ferrero si dedica anche all'aspetto ambientale della responsabilità sociale cercando di minimizzare l'impatto delle sue attività e fornendo materie prime sostenibili. In particolare, Ferrero ha adottato la strategia basata sulle 5R (Rinnovabilità, Riciclo, Riuso, Rimozione, Riduzione) per garantire qualità e freschezza dei suoi prodotti e per ridurre la quantità di rifiuti prodotti.

Dopo questa presentazione della RSI sia dal lato teorico sia dal pratico, ho iniziato la traduzione dei due capitoli di *Corporate Social Responsibility – A Very Short Introduction*. Ho scelto di tradurre il secondo capitolo perché considera tutti gli aspetti della RSI non solo quello economico ma anche quello ambientale e sociale e il terzo capitolo perché spiega come la RSI si sia diffusa a livello mondiale focalizzandosi in particolare su Stati Uniti e Europa. Inoltre, in entrambi i capitoli, sono presenti molti esempi di imprese che risultano essere interessanti e utili per capire il tema al meglio. *Corporate Social Responsibility* è un testo che si rivolge al grande pubblico e il linguaggio usato è la lingua dell'economia che appartiene alle lingue speciali. Nel

Capitolo 3 vengono quindi definite le lingue speciali e le caratteristiche generali della lingua dell'economia tenendo in considerazione la traduzione di questa tipologia di testi e le differenze tra l'italiano e l'inglese. La seconda parte del capitolo propone invece un'analisi delle principali caratteristiche del testo tradotto, facendo presente anche le problematiche incontrate durante la traduzione e le strategie adottate.

Le lingue speciali sono state definite dagli esperti in materia tra cui Musacchio (1995), Sobrero (1993), Scarpa (2001) e Gotti (2001) in modi diversi. In particolare, Cortelazzo (1994) ha affermato che una lingua speciale non può essere definita solamente attraverso l'uso di un lessico specializzato ma si devono tenere in considerazione anche i bisogni comunicativi di uno specifico gruppo di parlanti. Sobrero (1993) identifica due dimensioni che possono essere utilizzate per descrivere le lingue speciali. Queste dimensioni sono quella orizzontale e quella verticale. La prima si riferisce ai settori a cui corrispondono le diverse lingue quindi, per esempio, vi sono il discorso legale, quello scientifico e quello economico. La seconda invece riguarda il contesto extra linguistico, di conseguenza si fa riferimento al pubblico a cui il testo è rivolto, all'argomento trattato e allo scopo che l'autore vuole perseguire. Un'altra classificazione delle lingue speciali è stata elaborata da Gotti (2001) che distingue le lingue speciali in base al livello di specializzazione. Vengono individuati tre casi: nel primo, gli esperti si rivolgono ad altri esperti quindi utilizzano un linguaggio altamente specializzato; nel secondo, gli esperti si rivolgono a non esperti e accompagnano i concetti e i termini più tecnici con una spiegazione; infine, nel terzo caso, gli esperti si rivolgono al grande pubblico e quindi evitano l'uso di termini tecnici. Secondo quanto indicato da Hoffman, le lingue speciali sono caratterizzate da: precisione; oggettività, astrattezza, generalizzazione, densità di informazione, sinteticità, neutralità emotiva, mancanza di ambiguità, impersonalità, coerenza logica, uso di termini definiti, di simboli e figure. Le lingue speciali inoltre possono essere analizzate a livello lessicale, morfosintattico e testuale e in questo modo si possono distinguere dal linguaggio comune.

La lingua dell'economia appartiene alle lingue speciali. L'aspetto più studiato è quello lessicale, Musacchio (1995) ha però evidenziato che lo studio terminologico non è più sufficiente ma risulta essenziale la conoscenza delle convenzioni retoriche della disciplina stessa e delle discipline ad essa legate. La lingua dell'economia come nel caso

delle lingue speciali può essere studiata secondo gli aspetti lessicali, morfosintattici e testuali. Per quanto riguarda gli aspetti lessicali, in italiano si nota un uso ampio degli anglicismi. Altra caratteristica peculiare della lingua dell'economia è l'uso del linguaggio figurato. Vengono utilizzate metafore e similitudini per paragonare i concetti economici con eventi o aspetti che sono vicini alla realtà del lettore e hanno quindi una funzione esemplificativa. Per gli aspetti testuali, Sobrero (1993) identifica una macro struttura tipica dei testi economici che distingue analisi, previsione e proposta. Per quanto riguarda gli aspetti morfosintattici, la lingua dell'economia è concisa sia in italiano sia in inglese quindi si evita l'uso di frasi relative. La concisione viene ottenuta in inglese collocando gli elementi quali participi passati e forme in -ing prima del sostantivo di riferimento. Questo viene meno nella struttura della frase in italiano in cui questi elementi vengono posti dopo il sostantivo. L'aspetto positivo è che la frase risulta essere anche più chiara rispetto all'inglese.

Dopo questa analisi generale della lingua dell'economia, nella tesi vengono presentate le caratteristiche individuate nel testo tradotto, paragonando estratti dal testo di arrivo (TA) e dal testo di partenza (TP). In primo luogo, è stato analizzato lo stile utilizzato dall'autore nel testo. Ci si accorge sin da subito che l'autore utilizza uno stile chiaro e semplice. Questo si nota dall'uso degli aggettivi numerali ordinali quali *firstly*, *secondly* e *thirdly*. In questo modo, vengono enucleati i punti principali che possono essere individuati immediatamente dal lettore. Gli aggettivi numerali ordinali sono stati mantenuti anche nel testo in italiano per mantenere lo stile chiaro dell'autore. Ciò che conferma lo stile chiaro e diretto dell'autore è anche l'uso di schede che sono state inserite nel testo con diverse funzioni, per esempio servono per presentare le aziende e le loro attività in ambito di RSI oppure elencano i punti principali che verranno trattati nel paragrafo che segue. Inoltre, in tutto il testo l'autore fornisce molti esempi di imprese oggi conosciute che permettono al lettore di comprendere meglio i vari concetti. Per coinvolgere maggiormente i lettori, J. Moon utilizza nel testo la prima persona plurale e domande dirette. Entrambi questi aspetti sono stati mantenuti nel TA. La seconda componente che viene analizzata è quella lessicale. Per la traduzione dei termini, sono state adottate strategie diverse. Un primo problema riscontrato riguarda i termini inglesi che non hanno un equivalente in italiano quindi in questo caso è stato lasciato il termine inglese ed è stata aggiunta una breve spiegazione. Un secondo

problema riguarda i termini che in inglese hanno più significati e quindi devono essere tradotti in italiano con termini diversi a seconda del significato che assumono in contesto. Questo è stato il caso del termine *business*, di solito associato in italiano con *affari* ma che può anche avere come equivalente *aziendale, impresa, attività e organizzazione*. Altra questione è quella dell'uso degli anglicismi. In questo caso, per rendere il testo il più chiaro possibile, ho scelto anche di usare equivalenti di termini come *partnership* e *management* che potevano essere lasciati nel TA in inglese poiché conosciuti anche dal pubblico italiano. Per mantenere uno stile chiaro, alcuni termini usati da J. Moon sono stati tradotti con termini più semplici che possono essere di più facile comprensione, per esempio *consumerism* è stato reso con *consumismo* e non con *consumerismo*. L'autore inoltre utilizza esempi di associazioni e organizzazioni che possono non essere conosciute dal grande pubblico quindi nel TA, a fianco del nome dell'organizzazione, è stato ritenuto necessario porre una breve spiegazione. Anche acronimi e abbreviazioni sono stati analizzati. In particolare, si è notato che nei casi in cui l'autore usa l'acronimo per la prima volta, oltre all'acronimo ha inserito anche la forma estesa. Questo conferma che lo scopo dell'autore è utilizzare uno stile chiaro e diretto in modo tale da rendere il testo il più comprensibile possibile per i lettori. La forma estesa e l'acronimo sono stati mantenuti anche in italiano. In altri casi, in cui non esiste l'acronimo in italiano, è stata mantenuta solamente la forma estesa come nel caso di *least developed countries*. Per quanto riguarda gli aspetti morfosintattici, è stata analizzata la struttura della frase. Nella lingua dell'economia si preferisce l'uso di frasi brevi sia in italiano sia in inglese. Tuttavia, in italiano le frasi risultano essere più complesse e collegate da connettori espliciti. La lingua italiana preferisce l'uso dell'ipotassi mentre quella inglese preferisce la paratassi. Nel testo di Jeremy Moon vengono infatti utilizzate frasi brevi e concise che sono, nella maggior parte dei casi, giustapposte. In italiano in molti casi, è stato necessario collegare le frasi tramite connettori espliciti per rendere il testo più fluente. In altri casi è stato utilizzato il gerundio oppure le frasi sono state unite tramite una semplice virgola. La frase inglese risulta essere più breve anche perché si preferisce l'uso della premodificazione mentre in italiano si preferisce la postmodificazione. Nel testo tradotto, le frasi sono risultate più lunghe rispetto a quelle del TP poiché gli elementi come i participi passati sono stati posti dopo il sostantivo di riferimento. Un aspetto positivo è che in questo modo le frasi

risultano essere più chiare. Infine, a livello testuale è stata analizzata la coesione. In particolare, si è notato l'uso frequente nel TP dell'anafora che è stata realizzata con *this*. Nel TA, *this* non è stato tradotto con *questo* in quanto poco comprensibile e ripetitivo quindi si è optato in alcuni casi per unire direttamente le due frasi tramite un connettore esplicito, in altri casi invece è stato esplicitato il sostantivo a fianco di *questo*.

A seguito di questa analisi, è possibile concludere che l'autore utilizza uno stile chiaro e diretto. L'obiettivo è quindi quello di rendere il testo più comprensibile possibile per coloro che non conoscono l'argomento visto che si tratta di un testo rivolto al grande pubblico. La traduzione di parte di *Corporate Social Responsibility – A Very Short Introduction* è stata interessante ma allo stesso tempo anche molto impegnativa. Ho avuto modo di confrontarmi con un vero e proprio testo economico e ho cercato di rendere il testo d'arrivo fluente e coesivo. Durante la traduzione è stato fondamentale tenere presente il tipo di pubblico a cui il testo è rivolto e anche lo stile dell'autore, che ho cercato di mantenere nel testo d'arrivo. Anche nelle parti in cui il testo di partenza non era completamente chiaro si è cercato di renderle più chiare nel testo d'arrivo, per esempio sostituendo i termini più complessi con termini più semplici. Questa tesi mi ha anche dato la possibilità di approfondire il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa, tema molto attuale che è in continua evoluzione. Ad oggi, infatti, non è stato ancora possibile dimostrare con certezza se un'azienda che assume comportamenti sostenibili riesca effettivamente a creare maggior valore rispetto ai competitor.