

L'ETICA COME VARIABILE STRATEGICA COMPETITIVA Forum sulla Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI)

Mantova – 12 ottobre 2004-10-06

Schema relazione di Riccardo Bemi – Consulente INTESA/CGM

Perché il tema della RSI può essere oggetto di ulteriori approfondimenti e, quindi, è sempre attuale?

Il tema della RSI anche se *non è nuovo* (esiste, infatti, una pluriennale tradizione di studi e azioni che considerano l'impresa un soggetto che ha obblighi di natura morale, oltre che legale, nei confronti della società nella quale opera) è sicuramente:

- ✍ *in divenire*, in quanto nel corso del tempo è mutata l'interpretazione del concetto di RSI, ossia la specificazione di ciò per cui l'impresa deve ritenersi responsabile;
- ✍ *qualcosa di più di una semplice tensione ideale o sfida*, poiché si può considerare come un processo organizzativo improntato alla efficacia e all'efficienza che ha bisogno della partecipazione di tutti diversi soggetti (le imprese, gli enti pubblici e la società civile);
- ✍ *il presupposto principale dello sviluppo sostenibile dell'impresa*, inteso come crescita della consapevolezza e della capacità gestionale verso forme di organizzazione più evolute e competitive.

Può essere migliorata la prassi della RSI?

L'*evoluzione* della RSI è, per il momento, caratterizzata dalle seguenti fasi:

- ✍ Creare *utile* in una prospettiva di breve periodo: generare, nel breve termine, una sola forma di valore (ritorno sugli investimenti) per un unico stakeholder (azionista o socio).
- ✍ Effettuare *azioni filantropiche*: attendere richieste di donazioni non connesse ad obiettivi strategici e ad una efficace partnership con la comunità.
- ✍ Svolgere *un'attività sociale*: sviluppare azioni di valenza sociale in linea con i principi aziendali.
- ✍ *Investire nella comunità*: collaborare direttamente alla realizzazione di progetti sociali attraverso partnership strategiche.
- ✍ *Gestire l'impresa in modo sostenibile*: integrare la RSI nella governance e nei principali processi aziendali (comunicazione, marketing, ...).

Qual è il principale modello di riferimento della RSI?

La RSI si basa essenzialmente su un modello di *governance allargata* e di *gestione strategica* dell'impresa, secondo il quale i doveri fiduciari si estendono dall'unico stakeholder protetto dal diritto di proprietà (il socio o l'azionista) all'intera platea degli stakeholder (clienti, dipendenti, azionisti, fornitori, investitori, concorrenti, istituzioni e organi di controllo, comunità locale e territorio).

L'impresa che intende sviluppare un processo di RSI deve passare da una visione mono stakeholder ad una *multi stakeholder* capace di bilanciare in modo equo gli interessi ed aspettative legittime di tutti coloro che hanno un rilevante interesse in gioco nella impresa.

Qual è la posizione delle PMI all'interno del dibattito sulla RSI?

I seguenti *caratteri specifici* delle PMI implicano un mutamento dell'orientamento, rispetto alle grandi imprese:

- ✍ il ruolo centrale dell'imprenditore e la limitata disponibilità di *risorse* (umane, materiali e finanziarie), condizionano le scelte in tema di RSI;
- ✍ il *legame* consolidato con il territorio e con i principali stakeholder e la tipologia di relazioni di natura familiare con i dipendenti, facilitano l'adozione di comportamenti socialmente responsabili, ma limitano l'utilizzo di strumenti formali per la loro diffusione e valorizzazione;
- ✍ il mancato inserimento delle iniziative sociali nell'ambito di una *prospettiva strategica*, induce le PMI a non sfruttare al meglio le potenzialità che ne derivano.

Le principali *ragioni* della *scarsa diffusione* della voce delle PMI nel dibattito sulla RSI non riguardano tanto la scarsa diffusione tra queste piccole imprese di iniziative di carattere sociale (al contrario, l'indagine condotta da ENSR per conto della Commissione presso 7000 PMI europee, ha rivelato che il 50% svolge attività esterne), quanto:

- ✍ ad una limitata o scarsa propensione ad effettuare *comunicazioni esterne* che valorizzino queste iniziative;
- ✍ al *ruolo chiave del piccolo imprenditore* guidato prevalentemente da ragioni etiche, per cui gli interventi sociali possono essere visti come azioni appartenenti alla sfera personale piuttosto che a quella aziendale;
- ✍ ad una gestione (delle iniziative sociali) caratterizzata prevalentemente da un *approccio più intuitivo e informale*, dall'ambito locale di riferimento, dalla natura occasionale e dallo scarso collegamento con la strategia aziendale complessiva.

Quali sono le possibili iniziative di carattere sociale per le PMI?

Servizi finanziari

Raccolta fondi

Gestione diretta di iniziative in occasione di un particolare evento di raccolta fondi a favore di una o più onp.

Ostacoli: carenza di professionalità e competenze specifiche in questo settore operativo di marketing.

Esempi concreti: gestione di eventi sportivi, lotterie.

Sponsorizzazioni sociali

Semplice pubblicizzazione di una donazione effettuata.

Ostacoli: le imprese sono 'soffocate' da richieste di questo tipo.

Esempi concreti: restauro di una chiesa, sponsorizzazione di un evento musicale.

Donazione di beni

Attrezzature, scorte e mobili d'ufficio

Donazione di beni, spesso conservati nel patrimonio delle imprese, in eccedenza e/o obsolete, a onp che possono inserirli convenientemente nelle proprie strutture.

Ostacoli: oltre a difficoltà logistiche e di trasporto, possono mancare informazioni e persone in grado di far incontrare la domanda espressa dalle onp con l'offerta delle imprese.

Esempi concreti: scrivanie, sedie, tavoli, computer, calcolatrici ed altre macchine di ufficio, tappeti e tessuti, legname ed altri materiali da costruzione, apparecchiature da laboratorio, carte, buste ed altre forniture d'ufficio, lampadine e attrezzature elettriche; attrezzatura adeguata sia per l'organizzazione di riunioni/conferenze che per la promozione delle attività delle onp.

Prodotti

Donazione di beni o servizi alla cui produzione o scambio è diretta l'attività dell'impresa.

Ostacoli: gli stessi elencati al punto precedente.

Esempi concreti: donazione di alimenti a missionari che operano nei paesi in via di sviluppo o, in genere, a coloro che si trovano nel bisogno.

Servizi reali

Servizi pubblicitari e promozionali

Molte onp usano mezzi di comunicazione sociale per promuovere e pubblicizzare le proprie attività e, per questa via, attrarre risorse finanziarie e umane in grado di mantenere la propria identità e integrità; salvo eccezioni, queste organizzazioni generalmente non hanno al proprio interno esperti di comunicazione o di pubbliche relazioni per cui le imprese che possiedono professionalità specifiche potrebbero offrire gratuitamente una consulenza adeguata.

Ostacoli: per un aiuto davvero efficace si richiedono competenze e sensibilità diverse e, in alcuni casi, molto diverse da quelle presenti nelle imprese.

Esempi concreti: disponibilità di spazi pubblicitari nelle pubblicazioni aziendali, creazione di opuscoli o newsletter per promuovere la conoscenza delle finalità istituzionali dell'ente non profit.

Servizi di consulenza finanziaria

Ogni impresa ha a che fare quotidianamente con problemi finanziari e di investimenti; le onp potrebbero quindi richiedere una assistenza professionale specifica in questo campo.

Ostacoli: scarsa utilità per le campagne di raccolta fondi per scopi sociali.

Esempi concreti: predisposizione di un sistema di rilevazione di dati finanziari relativi ad una onp, elaborazione di un piano di fund raising.

Servizi legali e fiscali

Anche se le problematiche giuridiche delle imprese sono differenti da quella delle associazioni, delle fondazioni e delle cooperative sociali, potrà essere ugualmente richiesta una assistenza aziendale per affrontare e risolvere questioni di natura generale.

Ostacoli: scarsa conoscenza della normativa civilistica e tributaria degli enti non profit.

Esempi concreti: consulenza per controversie civilistiche e impostazione del bilancio fiscale.

Coinvolgimento del personale

Al di fuori dell'orario di lavoro

L'impresa, con una intensa opera di orientamento e di sensibilizzazione, consente al personale di svolgere attività di volontariato presso onp, seguendo schemi flessibili che conciliano l'orario di lavoro con le esigenze sociali.

Ostacoli: i dipendenti desiderano normalmente tenere ben distinta la vita aziendale da quella privata, includendo in quest' ultima anche l'attività di volontariato.

Esempi concreti: donazioni di sangue nell'ambiente di lavoro.

Durante l'orario di lavoro

Temporaneo prestito di dipendenti a onp che continuano ad essere normalmente retribuiti.

Ostacoli: costo del lavoro molto alto e agevolazioni fiscali molto ridotte.

Esempi concreti: corso di 3 ore a settimana, tenuto da quadri aziendali per promuovere la cultura di impresa cooperativa in una cooperativa sociale costituita da giovani disoccupati.

Detrazioni dalla busta paga

Richiesta di onp alle imprese di incentivare i propri dipendenti a dedurre dalla loro busta paga una certa somma a favore di determinate cause sociali sostenute dalle stesse organizzazioni.

Ostacoli: difficoltà nel far accettare ai dipendenti detrazioni per scopi benefici con valenza di lungo periodo.

Sostegno delle comunità locali

Progettazione e realizzazione di prodotti di interesse sociale

Realizzazione di prodotti e/o erogazione servizi con valenza sociale, in grado cioè di contribuire alla soluzione di alcuni problemi della comunità pur sempre attinenti e coerenti alle finalità e all'attività dell'impresa.

Ostacoli: tali investimenti sociali devono avere ritorni che raramente nella prassi imprenditoriale si riescono ad ottenere.

Esempi concreti: sviluppo di prodotti informatici per agevolare l'inserimento nel mondo del lavoro di persone disabili o di servizi di telefonia senza limiti di accesso.

Iniziative occupazionali e formative

Azioni dirette a creare opportunità di lavoro e di formazione a determinate categorie svantaggiate.

Ostacoli: presenza di caratteri di forte irrigidimento delle condizioni di lavoro soprattutto in relazione all'inserimento nelle strutture produttive di portatori di handicap.

Esempi concreti: assunzione di disabili oltre i limiti previsti dalla legge.

Creazione di organizzazioni non profit (onp)

Progettazione, promozione e istituzione di onp in grado di soddisfare i bisogni della comunità locale.

Ostacoli: queste iniziative possono essere proposte a livello di forte agglomerato da parte di piccole unità produttive che si uniscono formando un distretto industriale a basso contenuto innovativo.

Esempi: costituzione di un centro culturale o di un asilo nido aziendale per il personale femminile.

Come si può gestire strategicamente la RSI per uno sviluppo responsabile e sostenibile dell'impresa, anche di piccola dimensione?

La *gestione strategica* della RSI è possibile solo attraverso linee guida, standard e pratiche che, tuttavia, non sono ancora sufficientemente *integrate*. Occorre, quindi, un processo di convergenza e accettazione ampiamente condiviso.

Il *sistema di standard* sulla RSI include:

- ✍ *codici etici*: enunciazioni ufficiali dei valori fondamentali dell'impresa, del rispetto degli stakeholder e delle pratiche di conduzione degli affari. La funzione primaria del codice etico è quella di rendere esplicito il "contratto sociale" che lega l'impresa ai vari stakeholder per creare relazioni di fiducia stabili e mutuamente vantaggiose;
- ✍ *governance*: intesa sia come insieme delle relazioni tra amministratori, azionisti, dirigenti e gli altri stakeholder dell'impresa, che come sviluppo di una struttura attraverso la quale vengono formulati gli obiettivi aziendali e determinati gli strumenti per la realizzazione e monitoraggio.
- ✍ *standard di gestione*: standard che agevolano le imprese nella identificazione e valutazione dei propri impatti e rischi sociali, nella loro gestione, nonché nel miglioramento delle proprie prestazioni. In *ambito sociale* - diversamente, ad esempio a quello della qualità - ci sono diverse iniziative, sia da parte di enti di normazione tradizionali come l'ISO (dove sono attivi gruppi di studio sull'argomento), sia di partnership tra mondo accademico, associazioni professionali e imprese, come il progetto Q-RES (la qualità della responsabilità sociale d'impresa promosso dal Centre for Ethics, Law and Economics della Università Cattaneo di Castellanza);
- ✍ *standard di performance* (SA - Social Accountability 8000): verifica se l'impresa ottempera ad alcuni requisiti minimi in tema di diritti umani e del lavoro;
- ✍ *bilancio sociale*: strumento essenziale per far progredire un confronto costruttivo e per favorire un clima di fiducia con gli stakeholder dell'impresa. A fianco di questo ruolo iniziale di strumento di dialogo, con il maturare della disciplina e una migliore strutturazione di metodologie e contenuti, il reporting sociale o di sostenibilità si sta affermando in molti casi anche come veicolo ideale per introdurre nell'impresa un *sistema evoluto di governance socialmente responsabile*. I *concetti chiave* del reporting, comuni a tutti i modelli di riferimento AA1000, GRI (Global Reporting Initiative) GBS (Gruppo Bilancio Sociale), sono:
 - rendere conto agli stakeholder sulle dimensioni e sugli impatti economici-sociali-ambientali delle proprie attività;
 - fornire un quadro complessivo della performance aziendale, aprendo un processo interattivo di comunicazione sociale;
 - ampliare e migliorare la conoscenza e la possibilità di valutazione/scelta degli stakeholder;
 - realizzare un focus sul miglioramento continuo della prestazione complessiva dell'impresa.

Qual è il modello proposto da CGM – Consorzio Gino Matterelli, sia per le cooperative sociali della rete che per altre imprese socialmente responsabili?

Si rinvia alle diapositive presentate al Forum.

Le PMI si rendono conto del potenziale impatto che un efficace strategia improntata sul bilancio sociale può comportare per la propria competitività?

Anche attraverso l'adozione di un *approccio proattivo* nei confronti dei tradizionali mercati di riferimento, in cui la concorrenza sul prezzo si fa sempre più agguerrita, c'è la necessità di:

- ✍ trovare, anzitutto, un *sinonimo al termine "bilancio sociale"* poiché troppo spesso, al primo impatto, viene associato al bilancio economico: è per questo motivo che si preferisce parlare di B-RES (Bilancio di Responsabilità Etico e Sociale);
- ✍ utilizzare lo strumento soprattutto da quelle imprese che operano sul *mercato finale* e si relazionano con clienti appartenenti a *mercati sensibili*, che richiedono determinate garanzie in campo etico o ambientale (ad esempio: i paesi del Nord Europa); l'attenzione alle istanze sociali e alla loro valorizzazione sul mercato costituisce un atteggiamento più diffuso in quelle realtà merceologiche – solitamente a basso contenuto di tecnologia (legno-arredo e calzetteria) – in cui il *made in Italy* rappresenta uno degli elementi chiave del posizionamento competitivo;
- ✍ prestare maggiore attenzione ai distretti *produttori di beni di valore elevato*, rivolti a mercati 'ricchi' (disposti a riconoscere un premium price all'attenzione sociale);
- ✍ considerare il B-RES sia come *fattore di differenziazione e fidelizzazione* nei confronti dei clienti, sia come elemento positivo per il miglioramento dei rapporti tra l'insieme delle imprese nel suo complesso e i vari stakeholder;
- ✍ valorizzare le istanze sociali delle imprese coinvolte nella *catena di fornitura*, attraverso la redazione di un B-RES congiunto (allo stato attuale, il principale ostacolo alla diffusione di una logica cooperativa è costituito dall'inerzia al cambiamento dell'impresa che, in questa catena di fornitura, opera a diretto contatto con il mercato finale e che si è dimostrata più interessata a focalizzare i propri sforzi su iniziative volte a migliorare l'efficienza della relativa catena).

Qual è il ruolo delle istituzioni (Camere di Commercio e associazioni di categoria, in particolare) per promuovere la diffusione di competenze necessarie per comprendere e valorizzare al meglio i vantaggi, anche competitivi, dell'impegno sociale delle PMI?

- ✍ azioni sistematiche di supporto nella fase di *comunicazione e diffusione* dei risultati, anche attraverso la predisposizione di tavoli di discussione e specifiche aree virtuali come vetrina per la crescita della sensibilità e della cultura al tema;
- ✍ assistenza alle imprese di minori dimensioni nell'uso di un *approccio più organico* e facilitare l'adozione volontaria di pratiche di 'imprenditorialità responsabile' attraverso una politica ad hoc;
- ✍ guida e supporto alle PMI nella diffusione di una *cultura* della responsabilità socio-ambientale e nello scambio di buone pratiche;
- ✍ stimolo alla *collaborazione con le grandi imprese* lungo la catena di fornitura.