



I Quadri, l'impresa e la Responsabilità Sociale

Fiesole - 9 ottobre 2004

1) La RSI è una necessità, un imperativo categorico, una questione deontologica oppure una scelta facoltativa?

Oggi la vedo come una questione deontologica facoltativa.
Auspico che diventi una necessità categorica! Vorrà dire che si è riscoperta la vera natura dell'impresa.

Parto dalla nostra esperienza di Veneto Responsabile e dalle risposte che come rete abbiamo cercato di darci.

- a) **Cosa è per noi RSI**
- b) **cos'è l'impresa, perché l'uomo ha creato l'impresa, a cosa serve quindi.**

a) Cosa è per noi RSI

Ho cercato di chiarirlo prima:

Rsi = capacità dell'impresa di generare non solo **valore aggiunto economico, ma anche sociale ed ambientale**, andando al di là di quanto imposto dalle normative e dalla legge.

Questo porta però l'impresa a considerarsi il punto di incontro di molteplici interessi (economici, sociali e ambientali) che vanno coniugati e considerati. E questo può avvenire solo attraverso un **approccio relazionale**, cioè una ricerca costante del dialogo e del confronto con i diversi stakeholder.

Accennavo prima al gioco cooperativo e la metafora mi sembra azzeccata. Non si gioca perché uno solo vinca, ma perché tutti insieme si possa vincere e andare più avanti (verso la costruzione di quel bene che diventa comune)

b) cos'è l'impresa, perché l'uomo ha creato l'impresa, a cosa serve quindi.

L'impresa ha per esistere (fa parte della sua stessa ragione di vita) bisogno di:

- consenso tra i diversi attori chiamati in gioco (lavoratori, management, proprietari, clienti,...)
- pensarsi con una progettuali a lungo tempo, dove l'obiettivo unico non può essere la massimalizzazione del profitto, a scapito delle altre variabili in gioco (vedi consenso, fiducia, capitale intangibile)

Con questa chiave di lettura: fine dell'impresa (produrre per soddisfare dei bisogni, ricercando il consenso degli interessati e con una visione a lungo respiro) ed RSI diventano un'unica cosa difficile da separare.

2) Quali sono i soggetti coinvolti nella questione e in che ordine di priorità sono schierati?

La questione centrale è l'impresa.
Approfondendo quanto prima anticipato su

cos'è l'impresa, perché l'uomo ha creato l'impresa, a cosa serve quindi.

Il fine dell'impresa (rif. Vittorio Coda – bocconiano doc):

- 1) progettare, produrre, commercializzare distribuire erogare prodotti/servizi che servono al **soddisfacimento dei bisogni** cui l'impresa è dedita.

E' l'elemento centrale della mission d'impresa: essa risponde a bisogni, dalla risposta a tali bisogni cerca di creare Valore aggiunto e di trarne un profitto e per questo si organizza in modo autonomo;

- 2) ottenere le risorse e le collaborazioni di qualsiasi tipo occorrenti ai fini produttivi generando il necessario **consenso/fiducia** dei molteplici interlocutori che hanno il controllo delle risorse desiderate.

Per raggiungere la sua mission l'impresa deve quindi preoccuparsi di **instaurare relazioni "attraenti"**, capaci di soddisfare le attese dei diversi interlocutori che controllano le risorse di cui l'impresa stessa ha bisogno (lavoratori e organizzazioni sindacali, azionisti, risparmiatori, istituti di credito, comunità locale e globale, territorio fisico).

- 3) Provvedere alla funzionalità e allo sviluppo propri, in un'ottica di **progettualità a lungo termine**;

L'impresa deve durare nel tempo e crescere non solo in patrimonio, ma anche in relazioni, o meglio crescere in **capitale** sia tangibile che **intangibile** (patrimonio di fiducia, credibilità, reputazione, conoscenze, saper fare relazionale, ...)

Ciò significa pensare ad un'impresa che non ha come obiettivo ultimo la massimalizzazione del profitto, obiettivo che può soddisfare solo uno dei diversi stakeholder a scapito però di tutti gli altri (ciò che avviene troppo spesso).

Il profitto passa da fine unico a fine - mezzo per il raggiungimento dei fini duraturi dell'impresa.

Il profitto infatti ha senso non solo per soddisfare l'azionista, ma anche per essere reinvestito per il futuro.

Ciò significa avere un'attenzione ad investimenti che permettano:

- di mantenere ed accrescere la capacità di soddisfare il cliente;
- di mantenere ed accrescere il consenso dei diversi interlocutori

Con questa chiave di lettura: fine dell'impresa (produrre per soddisfare dei bisogni, ricercando il consenso degli interessati e con una visione a lungo respiro) ed RSI diventano un'unica cosa difficile da separare.

In quest'ottica molti sono i soggetti coinvolti e con i quali l'impresa ha da ricerca il consenso e rinforzare le relazioni

Se penso a Veneto Responsabile rivedo i diversi attori interessati alla RSI

Ecco l'attuale base associativa divisa per "classe di provenienza":



Ass. rappresentanza Imprenditori
Aziende di credito/ Ass. di rappr.
Sindacato
Associazioni consumatori
Società civile
Enti di ricerca e formazione
Università
Studi di consulenza - consulenti

Perché ci stanno e sono interessati alla RSI

Quali possono essere le possibili motivazioni che spingono i diversi attori a farsi coinvolgere dalla RSI (attenzione: non sono motivazioni monolitiche, ma ognuna di esse può essere +/- presente ed ognuna di esse può essere vista con l'occhio del "bicchiere mezzo vuoto o mezzo pieno")

- **motivazione valoriale o etica:** perché c'è chi crede che sia possibile **pensare ad una crescita economica diversa**, non votata esclusivamente al massimo profitto. L'etica può contagiare sempre più l'economia e la RSI può essere un valido canale.
Da una parte ci sono manager che hanno colto questo e si stanno spendendo su questo. Dall'altra parte c'è chi ha insito in sé una ricchezza di contenuti, di riflessioni, di esperienze in tema di RSI o di tematiche insite nella RSI che sta ricercando i canali per poter esprimersi e soprattutto per poter influenzare le scelte future (vedi società civile)
- **motivazione dal ritorno economico:** perché essere etici conviene, rafforza la propria reputazione nel mercato, la fiducia del cliente, il cliente preferisce comprare il prodotto etico rispetto ad altri.
La ricerca di legami col territorio locale rafforza il consenso dell'impresa che viene conosciuta, apprezzata al di là della esclusiva qualità del prodotto o del servizio erogato.
Essere attenti alle ricadute sociali ed ambientali evita, in ogni caso, di incorrere in sanzioni sociali (vedi boicottaggi) fortemente negativi.
- Legato a questo: **motivazione di immagine:** per apparire "belli ed etici" al pubblico che così mi apprezza maggiormente (pensiamo a quanti investimenti ci sono in alcuni Bilanci sociali, prodotti direttamente da agenzia di marketing, dove la RSI è "forse" un po' solo di facciata)
- **motivazione al contagio:** C'è la possibilità (e qualcuno sa coglierla) di una possibile reciproca e positiva contaminazione.
Penso ad esempio, a quanto può servire un po' di carica valoriale (tipica della società civile) all'imprenditoria e viceversa, quanto un po' di sano spirito imprenditoriale può essere utile per superare alcune debolezze del volontariato e del terzo settore in generale.
- **motivazione al recupero di potere contrattuale:** penso al potere sempre più crescente dei consumatori, che stanno scoprendo di poter influenzare le scelte economiche e produttive delle imprese. La RSI può essere un terreno di confronto e di richiesta (non solo di copertura dei danni subiti – vedi bond Parmalat, Cirio,...)
- **motivazione all'alleanza:** La Rsi può essere il terreno di incontro di diverse istanze (consumatori, lavoratori, ...) che, pur partendo divise, possono trovare ragioni e convenienze di unione per ritrovare più potere contrattuale
- **motivazione al business di consulenza.** C'è chi di lavoro fa consulenze nella RSI ed in una organizzazione spontanea come VR ci vede la possibilità di mettere a disposizione le proprie competenze nel settore. Anche qui come motivazione iniziale può starci; il nostro obiettivo è di favorire che certe competenze e professionalità possano essere messe in gioco per un progetto comune e condiviso.



- **motivazione al controllo** (ci devo essere ma sto a guardare). La RSI è materia ancora molto complessa, ma sicuramente da presidiare. Devo esserci (perché nella RSI si trattano aspetti centrali per alcune organizzazioni), ma è una strada nuova (meglio non lasciare la vecchia ...) e pertanto osservo come si sviluppa.
La RSI fa ancora un po' paura perché è vista come un possibile tentativo di aggirare il confronto e la negoziazione vera (vedi sindacati)
- **motivazione per parte da sensibilità personali di persone** all'interno delle Organizzazioni. Questa motivazione penso sia stata presente, sicuramente nella fase iniziale di approccio alla RSI.
Le Organizzazioni, soprattutto quelle più complesse, si muovono all'inizio verso qualcosa di nuovo, perché qualcuno, al suo interno, spinge in tal senso, ha una sensibilità diversa, una propensione etica e valoriale propria, maturata dai percorsi personali, un'attenzione particolare alla relazione costruttiva col territorio e con la società civile.
Le Organizzazioni si muovono perché le persone le fanno muovere (Gandhi dice "Sii il cambiamento che vuoi vedere nel mondo"), perché hanno la forza delle proprie idee, ed hanno speranza nel contagio positivo. E questo vale per tutti, ma sicuramente vale qualcosina in più per chi è nei posti di controllo e comando.

Ognuno in partenza ha ovviamente una sua visione, un suo punto di vista, un suo obiettivo da perseguire. Il bello sarà vedere se nelle singole realtà si riuscirà a trovarne uno comune.

Il tutto parte in termini conflittuale, di confronto tra diverse rivendicazioni o comunque di terreno in cui ognuno ha un suo interesse (diverso da quello degli altri) da far valere.

Si può pensare a trasformare la questione nel famoso **gioco cooperativo**, dove:

- ognuno ha le sue risorse;
- ognuno ha la possibilità di mettere in gioco le sue risorse;
- ci si confronta per definire insieme come giocare (le regole) e cosa giocare (il progetto a m/l termine)
- non si gioca uno contro l'altro
- non si gioca perché uno solo vinca e tutti gli altri perdano;
- si gioca per vincere tutti insieme e raggiungere l'obiettivo che ci si è posti.

Utopia?????

3) Cosa significa per l'impresa adottare il criterio della RSI come timone della propria azione?

Coniugare tre termini: **bellezza, giustizia, relazione**, che significa: ricercare il giusto equilibrio di interessi, attraverso una relazione effettiva tra i diversi interlocutori.

Mi sovviene, come possibile metafora, un'opera d'arte e l'equilibrio che si può osservare tra i diversi fattori in gioco, nell'opera stessa.

Un'opera d'arte si definisce tale quando risponde a dei canoni di bellezza comunemente accettati e tra questi sicuramente uno dei più utilizzati è l'equilibrio che si crea e si apprezza in essa tra il diverso peso dei singoli elementi in gioco: colori, forme, segni, figure, sfondo, ... (pensiamo alla perfezione, in questo senso, delle opere del periodo rinascimentale fiorentino, ma pensiamo anche all'equilibrio dinamico di un'opera W. Kandisky).

Mi piacerebbe pensare che anche in economia vada coniugato il termine di "**bellezza**", proprio nel senso di ricercare quel **equilibrio** tra i diversi interlocutori in gioco, che spesso manca (se penso ad un'immagine per dare anima all'idea di impresa, tutto mi viene fuorché un'immagine che mi rappresenti l'equilibrio).



L'altro termine da applicare all'impresa responsabile socialmente è **giustizia**:

- un giusto profitto (che non sempre o quasi mai coincide con il massimo)
- una giusta ripartizione dei Valori Aggiunti tra i diversi stakeholder
- un giusto equilibrio di interessi
- una giusta crescita alla luce delle risorse non illimitate a disposizione

Ma per determinare cosa è giusto e cosa no, l'unica strada che come impresa posso avere è la **relazione** (ecco il terzo termine), relazione che deve essere costante, effettiva e costruttiva con i diversi interlocutori.

Sottolineo:

- **costante** (solo nel tempo e col tempo costruisco la relazione)
- **effettiva** (nel senso di reale, non immaginata o con un interlocutore virtuale come spesso succede nella stesura di vari bilanci sociali);
- **costruttiva** (volta a migliorare in progress le performance nei confronti dei diversi portatori di interessi);
- **creativa** (la relazione, sappiamo, ha bisogno spesso di superare ostacoli e muri, ricercando nuove modalità e nuovi strumenti. Ecco la creatività entra in gioco).



4) Attraverso quali strumenti questo concetto può diventare pratica concreta di impresa?

In estrema sintesi tutti gli strumenti possono andare bene, basta che siano supportati da relazioni effettive. Non possiamo pensare di fare RSI in modo unilaterale, con degli immaginari stakeholder, le cui aspettative ed esigenze vengono costruite, senza alcuna minima consultazione.

Serve ribadisco una relazione costante, effettiva, costruttiva e creativa.

In questo senso come VR stiamo partendo con la sperimentazione dei **tavoli multistakeholder**, che possono essere letti, al tempo stesso, come strumento e percorso.

Strumento perché si prefiggono di raggiungere accordi fondati sulla relazione tra i diversi portatori di interessi, per un preciso contesto socio-economico.

Percorso perché siamo coscienti che le relazioni vanno costruite nel tempo e con la volontà delle parti, che va testata passo per passo.

5) Attraverso quali percorsi ed alleanze questo concetto può diventare strumento di crescita per l'impresa?

Il percorso che noi stiamo sperimentando è lo stesso Veneto Responsabile, un'associazione che, nel momento in cui riesce a far stare insieme i diversi soggetti di un territorio per sensibilizzare, documentare, far ricerca e sperimentare, nel campo di RSI, ha già vinto una scommessa.

Penso che possa essere un percorso facilmente clonabile.

Abbiamo bisogno di un nuovo modo di pensare (e di agire) per risolvere i problemi causati dal vecchio modo di pensare

Albert Einstein

Veneto Responsabile
Rete Regionale per la Responsabilità Sociale d'Impresa

Francesco Peraro