



LE PROSPETTIVE: CSR *QUALI SCENARI POSSIAMO IPOTIZZARE?*

La crisi ha ulteriormente sviluppato un diffuso sentimento di insicurezza nell'opinione pubblica; grandi masse di giovani vedono svanire qualsiasi prospettiva di inserimento attivo nella società, la difesa e la ricerca del lavoro diventa un'impellente per milioni di persone, diversi strati di popolazione che si erano sempre considerati protetti dal sistema e dalla loro posizione sociale ed economica perdono certezze, speranze e status; molti provvedimenti presi dai vari governi scardinano aspettative, ledono diritti, richiedono pesanti sacrifici senza prefigurare né un patto sociale né un nuovo "contratto sociale".

Le stesse imprese, impegnate nel recupero dei profitti in un contesto di più agguerrita concorrenza mondiale, sono costrette ad interrogarsi sulla contrazione della domanda globale e sulle prospettive di crescita, a ripensare ai prodotti, alle modalità di distribuzione, ai modelli di organizzazione etc.

Ma proprio in una fase in cui il business ha "scavalcato" il potere delle istituzioni e si è "impadronito" del potere globale, le aziende si rendono conto di avere perso buona parte della legittimazione sociale; in quanto l'opinione pubblica imputa loro gran parte della responsabilità della crisi.

Paradossalmente ora il mondo delle imprese si sente ed è più fragile: la perdita di peso del potere pubblico, la debolezza dell'attuale "contratto sociale", hanno portato in primo piano le responsabilità delle aziende verso la società, rendendole più esposte alla crescente capacità di critica e di iniziativa dei cittadini attraverso i social media;

Sta emergendo inoltre una forte richiesta di trasparenza, responsabilità e sostenibilità da parte degli stakeholder, volta a bilanciare il potere delle aziende attraverso la ricerca e l'introduzione di strumenti di normazione sociale.

È una tendenza che, pure tra mille resistenze, si sta rafforzando e che costringe soprattutto le grandi imprese a tenere conto dei fattori ESG (enviromental, social e di governance) nella gestione e, di conseguenza, a rispettare alcuni standard o principi internazionali (ILO, Global Compact, GRI etc.). Le linee guida ISO 26000 e la Comunicazione della Commissione UE 681/2010 indicano chiaramente il cambio di paradigma, **il concetto di volontarietà si svuota di senso ed emerge la necessità di costruire un modello di sviluppo sostenibile che abbia le fondamenta su un "valore condiviso" tra tutti gli stakeholder.**

C'è un altro aspetto della realtà, spesso dimenticato per l'incalzare dei problemi rivenienti dall'attuale crisi economica, che incombe su qualsiasi ragionamento inerente all'economia e alla società e riguarda le grandi crisi planetarie: fame, acqua, energia e cambiamento climatico.

Su questi drammatici temi si è sviluppata una grande consapevolezza da parte di una quota crescente di opinione pubblica mondiale che chiede alle aziende di essere sostenibili nei processi di produzione, nei prodotti, nell'uso del territorio e delle risorse.

Tale consapevolezza si traduce sempre più in una pressione che incide nel modo di stare sul mercato, sulle policy aziendali etc.

Non si può parlare di diritto di cittadinanza sociale delle imprese, senza che queste agiscano come cittadini globali in termini di doveri verso le grandi questioni globali e verso la società nel suo complesso.

Quanto è poco presente, efficace e spesso ancora negativo, l'impatto delle imprese nella difesa della democrazia e del rispetto dei diritti e delle tutele per esempio nel mondo del lavoro o nella ricerca condivisa di strumenti e modelli di coesione sociale?



Ha ancora senso parlare di CSR?

Gli effetti della crisi hanno influenzato il dibattito tra esperti, fautori e detrattori della CSR; a questa discussione stanno partecipando con sempre maggiore determinazione imprese e stakeholder.

Le principali domande a cui tutti hanno provato a rispondere in particolare sono:

- **c'è ancora spazio per la CSR nella crisi?**
- **ha ancora senso parlare di “volontarietà”?**

Le imprese si sono trovate ad affrontare, però in un contesto economico molto più delicato, vecchi quesiti: si può continuare a praticare ed incrementare la CSR senza mettere a rischio la solidità dell'impresa stessa? e ancora: la CSR rende più o meno competitiva un'azienda?

In una fase di crisi quale sarà il ruolo della CSR nel cambiamento di contesto in atto?

Nell'attuale dibattito sulla CSR sono emersi tre possibili linee di indirizzo per lo sviluppo della CSR stessa.

1. GESTIONE DEL VALORE REPUTAZIONALE

L'impresa si configura sempre più come un'organizzazione aperta all'ecosistema in cui opera, quasi liquida, parafrasando Bauman.

Il ruolo degli stakeholder, gli strumenti a loro disposizione e sono sempre di più le tematiche soggette all'attenzione pubblica; oggi, la maggior parte del valore reputazionale si gioca su social media.

Il Reputation Institute Italia afferma, nello studio RepTrak Pulse 2012, che nella scelta finale d'acquisto da parte del consumatore il prodotto conta solo per il 40%: la quota rimanente è determinata dalla positiva percezione di fattori come l'etica d'impresa, la sostenibilità, la trasparenza, la capacità di raggiungere e mantenere risultati nel lungo termine.

Diventa dunque fondamentale per le imprese investire in trasparenza, mediante un percorso di miglioramento continuo dei processi di reporting di sostenibilità e mediante la diversificazione degli strumenti utilizzati.

A questo punto **diventa fondamentale identificare i temi rilevanti all'interno dell'azienda** al fine della comunicazione con i portatori d'interesse. Seguendo questo filone **diventa un dovere dell'impresa, in osmosi con il territorio, ascoltare i propri stakeholder, compreso il sindacato, per restituire loro, mediante un sistema di reporting trasparente o mediante report tematici e approfonditi, le performance relative ai temi rilevanti/strategici.**

Per questo le imprese che oggi assumono la sostenibilità nel loro business hanno l'opportunità e il dovere di ripensare la CSR inserendola nel più generale rischio d'impresa.

2. PIENA INTEGRAZIONE DELLE PRATICHE DI SOSTENIBILITÀ NEL BUSINESS

Una seconda opportunità è data dall'approccio dell'economista Porter e dalla sua **teoria del Valore Condiviso** (Creating Shared Value – CSV), secondo cui le aziende debbono attivarsi per riconciliare business e società: **creando valore economico in modalità tali da generare contemporaneamente valore per la società e rispondendo così contemporaneamente alle necessità dell'azienda e alle esigenze di tipo sociale.**

È un nuovo punto di vista che mette insieme la valorizzazione del know-how dell'impresa e il ripensamento delle relazioni lungo la catena del valore.

In sostanza, le imprese dovrebbero individuare nei bisogni finora inappagati della società nuove vie



di business che possano contemporaneamente coniugare il profitto con il soddisfacimento di bisogni di altri stakeholder e la valorizzazione dei territori in cui questi sono insediati, contribuendo così a produrre *un valore condiviso* che, nel contempo, favorisca il benessere della collettività, l'innovazione e la competitività dell'azienda.

CSV come futuro della CSR? In linea teorica, probabilmente sì, anche se ad oggi le imprese che aderiscono a tale approccio sono ancora poche.

In Italia, tra i pionieri figura Snam che con "Sostenibilità per Azioni" ha recentemente pubblicato, in allegato al Bilancio di Sostenibilità 2011, il documento "Verso il valore condiviso" nel quale viene rappresentato un nuovo approccio alla sostenibilità incentrato sulla valorizzazione del legame tra impresa e territorio.

Creare valore condiviso significa **agire sui processi caratteristici dell'impresa per massimizzare le opportunità positive provenienti dall'esterno** e, nel contempo, **determinare un sistema strutturato di gestione del rischio reputazionale che permetta di minimizzare, gestire e compensare le esternalità negative sul territorio** che risultino inevitabili per l'impresa.

Integrare la CSR nel business significa quindi **implementare una strategia d'impresa che ricomprenda temi di sostenibilità sin dalla predisposizione dei Piani Industriali e dai Piani di Sviluppo delle imprese, affinché la responsabilità sociale non diventi un accessorio importante, ma un elemento fondamentale della strategia.**

In questo ambito, sarà possibile identificare opportunità provenienti non solo dall'integrazione della CSR nell'impresa, ma anche dall'integrazione della CSR tra le imprese.

Si potrà così favorire una CSR territoriale, di polo o di distretto, ottimizzando economie di scala, il che aiuterà le aziende, e in particolare le PMI ubicate in uno stesso ambito territoriale e accomunate da una peculiare vocazione produttiva o collocate lungo una specifica catena di fornitura, a rafforzare le proprie pratiche di sostenibilità per rispondere alle richieste del mercato, sfruttando le opportunità concesse dalle sinergie e da un approccio di tipo reticolare. Si sottolinea che per un Paese come il nostro in cui il 98% delle imprese è di dimensioni medio-piccole quest'approccio rappresenta una grande potenzialità di sviluppo.

Secondo il Premio Nobel Michael Spence, tale processo, per essere efficace, deve essere affiancato da un nuovo impegno nel ripensamento della cultura d'impresa in termini di sostenibilità, in quanto valori condivisi e istruzione sono i requisiti chiave del nuovo modello di sviluppo.

3. CSR COME FORZA DI TRASFORMAZIONE

La teoria precedentemente descritta vede l'impresa come attrice, promotrice e volano di innovazione sociale.

Aziende profit, no profit e istituzioni pubbliche possono trasformarsi in moltiplicatori di sviluppo di nuove progettualità e quindi di nuove imprese che rispondano a una domanda di sostenibilità, facendo leva su asset tangibili e intangibili in fase di riorganizzazione e ottimizzazione.

L'impresa mette a disposizione esperienze e strutture aziendali sottoutilizzate per dare avvio a nuove iniziative ad alto valore ambientale e sociale: innovative nei processi e nei prodotti che necessariamente determinano un cambiamento di natura e di forma dell'impresa stessa.

L'azienda sostenibile dovrà essere in grado di reinterpretare il proprio ruolo attraverso prodotti, servizi innovativi che operino in una delle fasi della catena del valore o realizzino attività sinergiche con le attività principali, ponendosi al contempo come acceleratore della competitività del sistema economico, come facilitatore dell'impatto occupazionale e promotore del miglioramento delle condizioni ambientali e della coesione sociale del territorio.



Un cambio di prospettiva quindi, il cui obiettivo principale è la creazione di valore sociale condiviso nello svolgimento dell'azione economica che sia in grado di generare un impatto positivo sull'ambiente e sulla società in cui viviamo.

Un'impostazione che propone un modo di uscita dalla crisi: un nuovo modo di fare impresa, un nuovo modo di concepire il business, ovvero, di passare dalla Corporate Social Responsibility alla Corporate Social Innovation (da CSR a CSI).

La CSR nei nostri settori

In attesa di un prossimo documento di riflessione sulla CSR nel settore finanziario e di indicazione degli obiettivi e iniziative dell'Ufficio Nazionale, rassegniamo alcune valutazioni sulla situazione attuale.

ABI non sembra accettare l'indirizzo che le istituzioni internazionali stanno fornendo alla comunità economica e agli stakeholder; in questo senso leggiamo sia la forte presa di posizione del European Banking Federation contro la nuova comunicazione della Comunità Europea e l'assoluto disinteresse verso ISO26000 sia l'assenza d'iniziativa verso il bando del giugno scorso, promosso sempre dalla Comunità Europea, per l'attivazione di piattaforme settoriali multistakeholder sul tema della CSR.

Nell'ultimo rinnovo contrattuale ABI il capitolo inerente la RSI è stato rinviato alla "Commissione Paritetica in tema di pari opportunità e conciliazione dei tempi di vita e di lavoro" che riprenderà i lavori in questi giorni; riteniamo che quanto inserito nella Piattaforma contrattuale, alla luce delle riflessioni fatte fin qui sia più che mai attuale, in particolare la richiesta di : (...) *"In quest'ottica, viene inserita la previsione di un luogo specifico di confronto a livello aziendale che, partendo dal coinvolgimento del sindacato aziendale nella discussione sul Bilancio Sociale e sul Codice Etico, sistematizzi tutte le materie di confronto ed il lavoro svolto in azienda nelle diverse entità preposte al dialogo tra le parti (commissioni od osservatori pari opportunità, formazione, salute e sicurezza ecc.). Questo "tavolo" dovrà anche occuparsi della stipula di accordi di clima e dello sviluppo della formazione sulla RSI, attingendo anche alla formazione finanziata.*

L'Osservatorio nazionale paritetico sullo Sviluppo Sostenibile previsto dal Protocollo sullo Sviluppo Sostenibile e compatibile del sistema bancario del 16/06/2004 finora non ha dato risultati tangibili e, non si sono concretizzati nemmeno gli impegni in esso contenuti, con particolare riferimento sia all'impegno di riservare attenzione alle indicazioni della Commissione Europea in tema di CSR sia all'impegno di indire una Conferenza periodica congiunta con al centro i temi monitorati dall'Osservatorio medesimo.

Nelle aziende, rispetto al passato assistiamo ad un certo miglioramento nel confronto con il sindacato su alcuni temi legati alla sostenibilità, pensiamo che questo sia dovuto anche alle sollecitazioni provenienti dal fronte sindacale e ad una maggiore sensibilità sull'argomento, in particolare si è consolidata l'istituzione dei due organismi previsti dal CCNL del settore finanziario: Commissioni Pari Opportunità e Organi Paritetici per la Formazione.

Nei Gruppi: UBI ha insediato la Commissione Clima e Pari Opportunità; ISP l'Osservatorio sullo sviluppo Sostenibile Salute e Sicurezza; Cariparma la Commissione sulla RSI; Banco Popolare la commissione paritetica per lo sviluppo sostenibile e le politiche commerciali.

Ancora fermo il settore assicurativo; in parte tale immobilismo è da attribuirsi allo scarso ruolo d'indirizzo nei confronti delle associate di Ania sul tema della CSR.

Nell'ultimo rinnovo contrattuale la Piattaforma Ania conteneva un importante capitolo "Protocollo sulla RSI" ma nell'ipotesi di rinnovo non è stato possibile concretizzare la proposta unitaria.



Crediamo importante, nelle varie fasi della vita aziendale: ristrutturazioni, Piani Industriali, contrattazione integrativa etc., riprendere i contenuti della Piattaforma, con l'obiettivo di “segnare” un indirizzo politico sulla pratica della sostenibilità e quindi il richiamo delle aziende alla coerenza tra quanto dichiarano nei bilanci sociali e nei codici etici e quanto, poi, concretamente realizzano nella pratica quotidiana.

Fondamentale, anche per il settore assicurativo, l'istituzione di luoghi di dialogo aziendali sul tema. Piuttosto scarsa l'introduzione della CSR nei corsi di formazione promossi dalle aziende; il bando FBA è stato avviato in poche realtà e molti fondi sono rimasti inutilizzati, tant'è che in occasione dell'evento dedicato agli avvisi FBA n.1 e 2 del 2010, organizzato a Milano la Fisac, attraverso il Segretario generale, propose di destinare i fondi “inutilizzati”, dell'avviso n.1 del 2010 sulla CSR, allo stesso tema e in particolare per i neo assunti.

È evidente ed importante aprire una discussione sul tema della Sostenibilità e sulle pratiche di RSI nelle aziende e nei Gruppi allo scopo d'individuare una nostra linea di intervento, costruita su obiettivi che individuiamo autonomamente perché crediamo, come dicevamo in premessa, che **“la sostenibilità sia un'opportunità ancora tutta da esplorare”**.

Roma, 24 ottobre 2012

Ufficio Nazionale Sostenibilità e RSI
Coord. Anna Raffaini