

Corporate Social Responsibility

elemento strategico per il successo dell'impresa



Il significato

La Corporate Social Responsibility, in italiano Responsabilità Sociale delle Imprese, può essere definita come modello di comportamento basato sull'integrazione volontaria, da parte delle aziende, delle problematiche sociali e ecologiche nelle attività commerciali e nei rapporti con tutti i soggetti interessati all'operato delle imprese.

L'impresa socialmente responsabile, pertanto, è quella che adotta volontariamente un approccio strategico e di lungo periodo basato sulla gestione delle relazioni con tutti i portatori di interesse (stakeholder), ponendo al centro delle proprie scelte anche valori di natura etica, sociale ed ambientale nell'ottica della sostenibilità, dell'innovazione e del miglioramento continuo. In tal senso, si può facilmente richiamare l'attenzione sulle regole di funzionamento delle imprese, tecnicamente rientranti nella Corporate Governance, vale a dire quell'insieme di norme che definiscono le relazioni tra dirigenti, amministratori, proprietari e tutti gli stakeholder di un'impresa e che sono dettate nell'interesse del corretto svolgimento delle attività economiche e dei mercati. L'esistenza e la formale applicazione di una corretta Corporate Governance, ad ogni modo, non appare del tutto sufficiente, da sola, ad assicurare quel livello di tutela e trasparenza richiesto dai mercati e dalle istituzioni, se non accompagnata anche da una tensione morale e da una reale cultura di impresa orientata alla responsabilità ed alla correttezza, al di là di quanto previsto dalla legge.

Sotto questo profilo, è opportuno sottolineare che CSR non intende sostituirsi alla legge, caratterizzandosi invece per la volontà delle scelte da parte delle imprese in termini di iniziative, attività, politiche e strategie di gestione delle relazioni con gli stakeholder aziendali. Allo stesso modo è altrettanto necessario evidenziare come la CSR, per quanto volontaria, non confusa con il volontariato e la filantropia.



Parlarne una opportunità

La Corporate Social Responsibility non è un fenomeno, ma affonda le sue proprie radici in molte teorie economiche sviluppatesi negli ultimi decenni e si rafforza ulteriormente a partire dalla constatazione, verificabile da ciascuno, che ormai sempre più spesso l'attenzione degli operatori, dell'opinione pubblica e dei consumatori si concentra sull'integrità delle imprese e sugli atteggiamenti da questi assunti non solo nei confronti degli azionisti ma anche di una articolata compagine di stakeholder e della collettività nel suo complesso.

Nel corso degli ultimi anni il tema della Corporate Social Responsibility si è affermato, sia nel panorama nazionale che in quello internazionale, anche grazie a una serie di avvenimenti contingenti, da un lato, e di fenomeni strutturali, dall'altro lato, che stanno caratterizzando lo scenario economico e competitivo contemporaneo.

Tra i fattori contingenti, sull'onda dei più o meno recenti scandali finanziari e imprenditoriali ancora vivi nella memoria di tutti, è possibile citare una rinnovata tensione etica e morale verso modelli di comportamento improntati ad una maggiore correttezza personale, professionale e d'impresa, coniugata a un crescente bisogno di trasparenza e di chiarezza rispetto alle informazioni fornite ai mercati, ai risparmiatori e in ultima istanza alle istituzioni e alla collettività.

Tra i fenomeni più strutturali, invece, possiamo ricordare la globalizzazione e le sue sfide, la salvaguardia dell'ambiente e il desiderio di una migliore qualità della vita, la ricerca di una competitività e l'esigenza di procedere in modo sempre più spedito sul sentiero dell'innovazione.

La globalizzazione, in modo particolare, rappresenta un fenomeno che ha assunto valenza centrale, in quanto fornisce allo stesso tempo un'importante spinta verso la crescita e il cambiamento ma espone anche le imprese a conflitti e tensioni con varie categorie di portatori di interesse. La globalizzazione, infatti, può essere vista come un sistema che collega imprese, economiche, paesi, persone e conoscenza di diverse aree economiche in un network alimentato dai principi del libero mercato, dall'apertura degli scambi, dalla deroga lamentazione dei settori e dalla privatizzazione dell'economia, dalla rapida diffusione delle tecnologie della comunicazione e dell'informazione.

Accanto agli evidenti benefici in termini di ricchezza e sviluppo tecnologico, la globalizzazione determina anche cambiamenti che possono provocare tensioni e conflitti, contribuendo a rendere più complessa l'organizzazione delle imprese e generando in capo alle stesse nuove responsabilità su scala mondiale (si pensi, a questo proposito, ai fenomeni di "delocalizzazione" delle attività

produttive verso Nazioni caratterizzate da legislazioni a dir poco carenti sul versante dei diritti umani) ma anche, per gli stessi motivi, pressioni competitive alle quali Nazioni occidentali sono chiamate a rispondere, in mancanza degli stessi vantaggi competitivi di costo riscontrabili in molti dei paesi in via di sviluppo, sul terreno della coesione sociale, della conoscenza e dell'innovazione. Analogamente, la tutela dell'ecosistema naturale e il desiderio di un ulteriore miglioramento della qualità della vita hanno condotto nel tempo a un sostanziale innalzamento della cultura ecologica, richiedendo sempre più spesso alle imprese nuovi comportamenti sostenibili. L'attenzione alla tutela dell'ambiente investe in maniera particolare il problema della compatibilità tra lo sviluppo delle attività produttive e la conservazione dell'ambiente, anche alla luce delle istanze fatte proprie da un certo tipo di "consumatore responsabile", molto più diffuso di quanto si possa pensare, affermandosi come soggetto critico in grado di valutare anche sulla base del rispetto di principi di natura sociale, etica e ambientale, e disposto persino a boicottare le imprese non in linea con il proprio sistema di valori.

Un'ulteriore, fondamentale, ragione per parlare di Corporate Social Responsibility riguarda la sfida che sempre più drammaticamente si profila all'orizzonte dello sviluppo europeo e italiano in particolare, vale a dire la ricerca di nuove fonti di competitività e innovazione.

La CSR a questo proposito è importante perché riflette i principi fondamentali di una società in cui è desiderabile vivere, ma è strategica anche per il mondo delle imprese di ogni dimensione, che possono in tal modo migliorare nel breve e nel lungo periodo le proprie prestazioni sociali e ambientali mediante lo sviluppo di prodotti e servizi innovativi, la creazione di nuove conoscenze e competenze e il coinvolgimento dei portatori di interesse.

Analogamente la Corporate Social Responsibility è importante per i dipendenti e i collaboratori delle imprese, nella misura in cui è in grado di contribuire alla creazione di ambienti di lavoro più stimolanti e gratificanti, e per i clienti e i consumatori, sempre più interessati al profilo sociale e ambientale dei prodotti che acquistano e delle aziende che li realizzano. La CSR è critica per le collettività locali, spesso preoccupate degli impatti e delle ricadute negative delle attività aziendali, e anche la comunità finanziaria e gli investitori stanno comprendendo l'importanza di sostenere pratiche socialmente responsabili. La Corporate Social Responsibility infine è in grado di fornire un contributo all'Italia, che risulterà vincente nell'attuale confronto concorrenziale se riuscirà a valorizzare il proprio capitale umano, sociale, culturale e ambientale e se saprà incentivare le imprese a guidare i processi innovativi anche verso obiettivi di sostenibilità, responsabilità e di eco-efficienza.





Le opportunità per le imprese

In tale contesto, uno dei principali dibattiti riguardanti la diffusione delle buone pratiche in materia di CSR è rappresentata dalla dialettica esistente tra due impostazioni contrastanti. La prima sostiene che le imprese dovrebbero limitarsi al rispetto degli accordi contrattuali e della legislazione vigente, non rinunciando, ad esempio, a sfruttare la manodopera a basso costo in Paesi in via di sviluppo oppure non adottando processi produttivi con un impatto ambientale inferiore rispetto a quello definito dalla legge, perché in caso contrario rischierebbero di trovarsi svantaggiate rispetto a concorrenti meno virtuosi e farebbero pertanto pagare tali scelte agli azionisti/proprietari in termini di maggiori costi e, a parità di condizioni, minori profitti.

La seconda impostazione, al contrario, sostiene che la responsabilità sociale andando al di là di quanto previsto dalla legge, può contribuire al successo duraturo dell'impresa e alla creazione di ricchezza per gli azionisti in quanto suscettibile di innescare circoli virtuosi attraverso i quali le aziende possono ottenere fiducia, migliorare la propria reputazione e immagine, ridurre sacche di inefficienza e rafforzare la propria capacità di gestione dei rischi secondo modalità che altrimenti non sarebbero state in grado di realizzare. In realtà, la volontaria adozione di standard di responsabilità sociale più elevati rispetto a quanto richiesto dalla normativa, e la definizione di modalità di dialogo e coinvolgimento di tutti gli stakeholder delle imprese, in un'ottica di cooperazione e di coesione nell'era della globalizzazione e delle tensioni verso uno sviluppo sostenibile, può rappresentare per le aziende una base sulla quale costruire il successo di lungo periodo.

Ciò non significa adottare una strategia CSR per semplici motivi di convenienza: l'adozione di comportamenti socialmente corretti non dovrebbe richiedere giustificazioni economiche. D'altra parte, l'esperienza dimostra che strategie aziendali coerenti con i principi della Corporate Social Responsibility possono assicurare alle imprese vantaggi di tipo sia diretto che indiretto mediante:

✓ **Miglioramento della gestione delle risorse umane**

Pratiche socialmente responsabili nei confronti di lavoratori e dipendenti, il cosiddetto "capitale umano" delle imprese, vera e propria risorsa critica nell'ottica dell'economia della conoscenza, possono contribuire alla creazione di ambienti di lavoro più sicuri, basati su una forte motivazione individuale e in grado di attrarre e mantenere nel tempo il personale migliore con sostanziale aumento di impegno e produttività dei lavoratori.

✓ **Più efficiente gestione delle risorse naturali e riduzione dei costi**

L'esperienza dimostra che molte imprese hanno saputo coniugare, nel tempo, il miglioramento della gestione delle risorse naturali con un incremento dell'efficienza e una contestuale riduzione dei costi. Iniziative volte alla riduzione degli sprechi e delle emissioni, alla riutilizzazione dei materiali, al riciclaggio e all'abbinamento dei consumi idrici e elettrici possono andare in questa direzione. Con un aumento della redditività e della competitività.

✓ **Più efficace gestione del rischio d'impresa**

L'adozione di comportamenti socialmente responsabili permette alle imprese di gestire in modo più consapevole i molteplici rischi di impresa, da quelli potenzialmente devastanti per la stessa sopravvivenza dell'azienda (si pensi a disastri ambientali, scandali finanziari, ecc., in grado di minarne non soltanto l'operatività quotidiana e prospettica ma anche credibilità e immagine) a quelli dalla portata più limitata per l'organizzazione ma non per questo meno rilevanti per le persone che ne fossero colpite (si pensi, ad esempio, alle attività per la tutela e la protezione dei lavoratori)

✓ **Miglioramento di immagine e reputazione**

L'impegno e l'adesione a principi di responsabilità sociale può contribuire al rafforzamento della reputazione aziendale e al miglioramento della sua immagine, anzitutto mediante un miglioramento della capacità di comprensione degli stakeholder (lavoratori, consumatori, clienti, comunità locale, pubblica amministrazione ecc.) e, conseguentemente, delle relazioni con tutti i portatori di interesse. Tutto ciò si può tradurre, a ben vedere, in un rafforzamento del patrimonio intangibile dell'impresa e in una potente leva di differenziazione rispetto ai concorrenti.

✓ **Miglioramento delle relazioni con le istituzioni finanziarie**

Una più efficace gestione del rischio di impresa, ma anche il miglioramento dell'immagine e della reputazione aziendale, possono rendere meno oneroso il costo del finanziamento e più agevole il ricorso a tali fonti. Sempre più spesso, infatti, e ancora di più in prospettiva, le istituzioni finanziarie ricorrono, nei propri processi di finanziamento, anche a criteri di valutazione basati su valori intangibili e nell'apprezzamento del complessivo rischio aziendale





Da dove partire

Intraprendere un percorso di Corporate Social Responsibility non richiede l'adozione di astratti sistemi di gestione e tanto meno lo sviluppo di astrusi modelli economici. Al contrario, accade molto più sovente di quanto non si creda, che alcune aziende, soprattutto di piccole o piccolissime dimensioni, adottino già autonomamente politiche socialmente responsabili, spesso prive di una reale formalizzazione o comunicazione. Ciò accade, in modo particolare nel tessuto dell'imprenditorialità italiana, caratterizzata da una partecipazione alla vita del territorio che le ospita, in modo quasi naturale. Ciononostante un approccio maggiormente strutturato può apportare indubbi benefici nel processo di interiorizzazione della responsabilità sociale, dal momento che la CSR per essere davvero tale, dovrebbe diventare una componente essenziale della stessa strategia di impresa, orientando le iniziative aziendali in tutte le aree di gestione lungo un percorso orientato al miglioramento continuo delle capacità di ascolto degli stakeholder e di soddisfacimento delle aspettative. In estrema sintesi, il processo di avvicinamento ed interiorizzazione della CSR passa attraverso alcuni momenti scanditi dalle seguenti attività:

- ✓ Una mappatura iniziale degli stakeholder, vale a dire una analisi iniziale della composizione dei portatori di interesse strategici per la singola impresa, delle in gioco e delle richieste da questi effettuate nei confronti dell'azienda;
- ✓ La comprensione del profilo di responsabilità dell'impresa rispetto alle istanze evidenziate dai portatori di interesse fino alla definizione del posizionamento aziendale in materia CSR;
- ✓ La messa in atto di coerenti iniziative volte al soddisfacimento delle attese, dei bisogni e delle richieste degli stakeholder. Si tratta, a ben vedere, del momento dell'azione;
- ✓ La rendicontazione della delle azioni intraprese e delle iniziative poste in essere al punto precedente;
- ✓ La comunicazione chiara, trasparente e veritiera, di quanto effettuato e la raccolta dei feedback.

Socialmente responsabili, non è, come in molti ritengono, la redazione di un Bilancio Sociale o la realizzazione di alcune iniziative in materia di comunicazione e/o marketing.

Per quanto la comunicazione sia ormai centrale nella vita di ciascuno di noi, e delle imprese in modo particolare, il momento dell'estensione delle iniziative poste in essere deve comunque

rappresentare la fase finale del processo di interiorizzazione della Corporate Social Responsibility in azienda. La comunicazione di azioni povere, incongruenti, carenti sotto il profilo della pianificazione e attuazione, d'altra parte, rappresenterebbe un boomerang in termini di immagine e reputazione. Ricordiamoci, infatti, che le comunicazioni e le informazioni in materia di CSR da parte delle aziende sono (giustamente) soggette al controllo sociale da parte degli stakeholder. Sotto questo profilo, le informazioni comunicate all'interno e all'esterno dell'impresa saranno maggiormente rilevanti (e supporteranno le iniziative di comunicazione) nella misura in cui queste siano state rilevate mediante un approccio strutturato di rendicontazione, in grado di evidenziare l'impegno profuso dall'azienda nelle varie aree di intervento, i risultati conseguiti gli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi e i possibili miglioramenti.

