Leadership e responsabilità sociale d'impresa

di Quintiliano Valenti

Nel mondo del business il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa (Rsi) sta diventando la bussola d'orientamento per le strategie della leadership aziendale. Riformula gli obiettivi del business adottando il comportamento etico nel perseguire finalità economiche, sociali, ambientali e avendo cura allo stesso tempo di soddisfare tutte le esigenze dei portatori d'interesse aziendali (gli stakeholder in linguaggio anglosassone). Il leader aziendale è chiamato a ripensare le fondamenta del business e le strategie relative.

La Responsabilità Sociale d'Impresa (Rsi) è stato recentemente l'argomento più diffuso in convegni, conferenze, articoli in tutto il mondo e ha suscitato un elevatissimo grado di attenzione a tutti i livelli della gerarchia aziendale. Rsi è il legame sistematico degli aspetti sociali e ambientali ai processi del business che consente il soddisfacimento di tutti gli stakeholders. Si riferisce a un processo decisionale volontario basato sul comportamento etico, ottemperanza alle leggi, rispetto per le persone, le comunità e l'ambiente (definizione dell'Unione Europea). È un impegno al comportamento etico e a contribuire allo sviluppo sostenibile collaborando con i dipendenti, clienti, fornitori, le comunità, la società in generale per migliorare la qualità della vita. Rsi promuove la "tribottomline" (finalità economiche, sociali, ambientali) soddisfacendo in modo armonico le esigenze degli stakeholder aziendali (azionisti, clienti, fornitori, dipendenti, comunità). Kofi Annan, segretario generale delle Nazioni Unite, afferma che la Rsi incoraggia il lato umano del business. Con il suo riferimento all'etica, la Rsi si interessa al "come" si fa il business respingendo la nozione machiavellica del fine che giustifica i mezzi. Secondo questa nuova concezione l'azienda non è un'isola, ma un arcipelago di isole connesse fra loro che prospera tramite le loro interconnessioni (stakeholders). L'ideologia del capitalismo liberale è stata guidata dal semplice e chiaro concetto chiave "il business del business è quello di far soldi". Nella formulazione Rsi la prosperità a lungo termine dell'azienda deriva invece dal raggiungimento della tribottomline (obiettivi economici, sociali, ambientali) con l'armonioso soddisfacimento delle esigenze di tutti gli stakeholders. L'opinione pubblica non può più accettare che i profitti aziendali siano generati apportando danni all'ambiente e/o non rispettando le leggi sulla protezione sociale. La forza di un'azienda nel lungo termine non può solo dipendere dal pieno soddisfacimento dei soli azionisti, penalizzando gli interessi degli altri stakeholders: clienti, dipendenti, fornitori, comunità. I recenti scandali finanziari (Enron, Worldcom ecc.) hanno dimostrato che è molto dannoso per la sopravvivenza aziendale la ricerca con ogni mezzo della massimizzazione del profitto. Un affermato manager italiano si è cosi espresso provocatoriamente: "Il manager non deve lavorare per creare valore agli azionisti ma per far crescere l'azienda!" I concetti base della Rsi non sono completamente nuovi; ogni valido Ceo ha avuto in mente gli stakeholder e gli aspetti ambientali e sociali del proprio business. La formulazione più convinta e precisa della Rsi è stata accelerata dagli scandali finanziari e dal fenomeno della globalizzazione.

Q. Valenti, Mia Srl.

Etica e Rsi

L'etica e la Rsi sono strettamente correlate. La Rsi impone che si deve agire in modo etico perché senza l'etica le aziende non possono sopravvivere a lungo termine. Nel mondo globalizzato in cui viviamo ogni comportamento non etico viene immediatamente portato tramite Internet all'attenzione del pubblico internazionale; la conseguente penalizzazione con il boicottaggio dei prodotti dell'azienda non etica avviene all'istante. In un recente convegno a Davos, la preoccupazione principale sul futuro del proprio business espressa dai Ceo è stata indicata come il rischio associato con la reputazione dell'azienda. Per la grandissima maggioranza dei casi, la bancarotta etica di un'azienda è preludio alla sua bancarotta finanziaria. Una rinomata rivista internazionale ha riportato che, in una classifica basata su volume di vendite e prodotto nazionale lordo delle prime cento entità mondiali, 51 erano multinazionali e 49 nazioni. Il potere economico delle società multinazionali è superiore a quello di molte nazioni. La globalizzazione è un fenomeno che si estende anche alle società medio piccole che sono forzate a operare in un mercato internazionale. In questo scenario di business quali sono le regole da seguire? I gruppi multinazionali impongono le loro regole interne a livello mondiale o modificano tali regole per ottemperare alle leggi locali? Fino a che punto cambieranno le loro regole interne? Queste sono domande essenziali che sono oggetto di riflessione da parte delle varie organizzazioni internazionali a cominciare dalle Nazioni Unite.
La ricerca di comuni e condivise regole del gioco nel mondo globalizzato è la sfida dell'umanità per il nuovo secolo. L'etica si impone come un eccellente candidato per la definizione di tali regole. La filosofia della Rsi basata su principi etici condivisi è destinata a imporsi sempre più. È un effettivo strumento per dare un volto umano al mondo degli affari. Dalla passata alternativa o *etica o affari* si può evolvere verso *etica e affari.* Il movimento eti-

co dovrebbe replicare il successo del movimento ambientalista. La coscienza etica viene diffusa nel mondo nonostante sconfitte e arresti temporanei. La diffusione della Rsi è la logica conseguenza dal momento che la base della Rsi è l'etica.

Perché Etica e Rsi?

Ci dovremmo chiedere: perché assistiamo a questo rinnovato interesse per l'etica? Ci sono alcune marcate tendenze alcune delle quali nuove e irreversibili. Il grosso pubblico ha preso coscienza del ruolo importante delle aziende multinazionali sul futuro del pianeta e si aspetta il loro contributo a risolvere i pressanti problemi economici, sociali, ambientali. I prodotti di aziende non impegnate socialmente e dal punto di vista ambientale sono penalizzati. L'influenza di tutti gli stakeholder sulle fortune del business è ormai pienamente riconosciuta.
Il capitale intellettuale dei dipendenti è valutato in tutta la sua importanza. La "guerra" per attrarre in azienda i cosiddetti "talenti" è un noto fenomeno. Le decisioni d'acquisto dei clienti sono basate su prestazioni aziendali relative all'ambiente e ai diritti umani. Aziende con negativi record ambientali e sociali sono boicottate. Alle aziende vengono richieste sempre più informazioni e i bilanci ambientali e sociali stanno diffondendosi rapidamente. Nel mercato del lavoro competitivo, laddove esiste scarsità di risorse qualificate, il personale sceglie di lavorare con aziende che hanno filosofie di business consistenti con i suoi valori personali. Gli investitori scelgono le società e i Paesi dove investire sulla base dell'impegno nel sociale. Secondo Transparency International, un'organizzazione internazionale il cui scopo è la lotta alla corruzione in tutte le sue manifestazioni, l'indice di corruzione di un Paese è quattro volte più importante del livello di tassazione ai fini della decisione di investire nel Paese. L'ammontare di investimenti finanziari nei cosiddetti fondi sociali è impressionante e continua a crescere. Nel periodo 1997-2000 il patrimonio totale delle aziende con fini etico-sociali è cresciuto del 183% mentre negli altri settori la crescita è stata del 60%. Molte aziende impongono dei codici etici ai loro fornitori per consolidare l'immagine di aziende impegnate nel sociale. Recentemente una società multinazionale ha cancellato dalla sua lista 70 fornitori, che non avevano aderito alle regole di Rsi che l'azienda ha adottato per tutte le fasi del suo business. In questo fenomeno di globalizzazione del business, la diffusa coscienza etica ha incoraggiato le aziende ad adottare i principi della Rsi.

Evoluzione della Rsi

L'introduzione della Rsi in azienda è per il momento su base volontaria. Si possono riscontrare tre livelli di realizzazione.
• *Il livello 1* si riferisce ad aziende che si propongono semplicemente di osservare le norme di legge negli aspetti ambientali e sociali del loro business. Esse cercano di ridurre il peso di questi oneri su loro bilancio e non dedicano alcun sforzo nella delicata relazione con gli stakeholders.
• *Il livello 2* prevede, in aggiunta al rispetto della legge, un impatto di basso livello nel business agendo su donazioni filantropiche, Crm (cause related marketing), miglioramento degli standard industriali. L'obiettivo del livello 2 è di migliorare in qualche modo l'immagine aziendale.
• *Il livello 3* è il più profondo e più alto grado di realizzazione della Rsi. In questo stadio le aziende adottano la Rsi come vantaggio competitivo. Si riconosce che Rsi è essenziale per lo sviluppo aziendale solido e duraturo. Si riprogetta l'organizzazione per introdurre in ogni settore i principi della Rsi. Viene ripensata la catena del valore e le relazioni con gli stakeholder vengono concepite in base a vantaggi reciproci a lungo termine.
È accentuata la comprensione dei bisogni e desideri dei clienti i quali vanno riconsiderati anche come fonti di innovazione. Il capitale intellettuale che ogni dipendente porta con se, viene rivalutato e vengono prese delle iniziative per preservare e rendere più efficiente tale capitale. L'addestramento diventa un investimento, non solo un costo. I fornitori sono parte integrante della strategia competitiva. Si cerca di stabilire con essi relazioni a lungo termine. Le comunità con le quali il business interagisce sono rivalutate per i loro effetti positivi e si stabiliscono relazioni aperte e comunicazioni corrette. In conclusione le aziende di livello 3, vedono la Rsi come un insieme di politiche e pratiche diffuse e comprese in tutta l'organizzazione, che garantiscono la prosperità aziendale a lungo termine.
La diffusione della Rsi comporta la necessità di qualche tipo di standard. Dal momento che la realizzazione della Rsi avviene su base volontaria, la necessità di linee guida è stata soddisfatta da iniziative di gruppi formati da rappresentanti del mondo del business, governi, lavoratori, organizzazioni varie. Le più note iniziative di standardizzazione hanno un riferimento comune: la convenzione dell'Organizzazione internazionale del lavoro (Ilo), la dichiarazione universale dei diritti dell'infanzia, la dichiarazione universale dei diritti umani. Gli standard più diffusi sono: il Global Compact emesso dalle Nazioni Unite, le linee guida Ocse, Il Gri global reporting iniziative, SA8000 social accountability. Inevitabilmente si nota la pressione a livello governativo per rendere obbligatoria la rendicontazione della Rsi.

Rsi e profitto

Esiste evidenza che l'approccio Rsi al business porta a risultati economici superiori. Uno studio del 1999 è stato realizzato su 300 grandi aziende internazionali, quelle che hanno preso un pubblico impegno sull'applicazione del codice etico hanno superato in termini economici le altre, che non hanno codice etico, di un fattore 2-3 volte (riferito all'incremento del valore di mercato). Molti recenti studi confermano che la Rsi garantisce risultati economici superiori. Una serie di vantaggi è evidente:

1. l'accento forte sul controllo ambientale e la conseguente riduzione del consumo energetico spinge il management e tutto il personale a trovare soluzioni che riducono i costi operativi;
2. i clienti sono molto sensibili ad aziende il cui nome è legato a una buona reputazione nei campi di pertinenza della Rsi. Molti studi indicano che le aziende Rsi aumentano la fidelizzazione dei clienti;
3. i giovani talenti sono attratti dalle aziende Rsi perché i loro valori personali sono in sintonia con quelli aziendali;
4. gli investitori sono disponibili a investire in aziende che mostrano sensibilità ai temi ambientali, sociali e più in generale sono guidate da principi etici. Uno studio realizzato da E-Capital Partners, un consulente finanziario indipendente, indica che i fondi sociali sono cresciuti in Europa del 339% negli ultimi dieci anni.

Concludendo, la Rsi è legata indissolubilmente a buone prestazioni.

Rsi e Leadership

In un recente sondaggio effettuato da una società americana di "Executive search" le caratteristiche richieste per le posizioni di Ceo sono confrontate con quelle richieste due anni fa. I risultati indicano che il comportamento etico è nel primo gruppo di caratteristiche del Ceo e che negli ultimi due anni il comportamento

etico ha fatto un grande balzo in avanti. La stessa tendenza si nota in Europa. Il Ceo, come campione di etica, è un forte requisito di istituzioni, governi, stakeholder e pubblico in generale. Il leader che adotta i principi della Rsi livello 3 deve avere eccellenti capacità relazionali per la necessità di armonizzare le relazioni con tutti gli stakeholders. Il moderno campione Ceo lancia la sfida di implementare la Rsi come vantaggio competitivo della sua azienda.
Egli fa ciò perché come essere umano deve soddisfare un imperativo morale interno (Kant). Egli fa ciò perché ha un imperativo legale di rispettare le leggi in tutte le attività aziendali. Egli fa ciò perché Rsi consente buoni risultati economici (imperativo economico). Egli fa ciò come imperativo di cambiamento forgiando la sua azienda a sopravvivere a fronte dei cambiamenti esterni diffondendo valori che si applicano in tutte le condizioni del business e che guidano le decisioni di tutto il personale in ogni circostanza. Per essere un Ceo campione di Rsi bisogna essere degno di fiducia e affidabile in tutte le azioni. Bisogna essere di esempio sempre nell'applicazione dei valori aziendali.
Quando i valori sono calpestati bisogna essere molto determinati: si deve applicare la tolleranza zero! Il gruppo di top management deve essere allineato e convinto dei valori aziendali. Se non esiste questa condizione bisogna avere il coraggio di cambiare il team. Nel mondo globalizzato, il pubblico richiede alle piccole e grandi aziende di contribuire allo sviluppo dell'umanità tramite l'adozione dei principi Rsi. Il campione Ceo deve essere conscio e sentirsi fiero del suo contributo. La realizzazione della Rsi in un'azienda varia secondo il livello di Rsi scelto come indicato in precedenza. Nel caso di livello 3, le azioni del Ceo sono:

1- Decidere che Rsi è il vantaggio competitivo dell'azienda. Determinare le basi per gli aspetti ambientali e sociali del business. Determinare il tipo di relazioni che si vogliono tenere con tutti gli stakeholders.
2- Rivedere la missione, visione, cultura, valori esistenti. Rivedere il codice etico (se esistente).
3- Cambiare-adattare missione, visione, cultura, valori e codice etico per recepire negli stessi i principi Rsi di cui al punto 1.
4- Rivedere i piani aziendali a breve e lungo termine in modo da renderli consistenti con le versioni corrette di missione, visione, cultura, valori e tribottomline (obiettivi economici, sociali, ambientali). Diffondere il concetto di Rsi a tutti gli stakeholders.
5- Pianificare l'emissione del bilancio sociale e ambientale.
6- Continuare a ogni livello la campagna di diffusione della Rsi.

Conclusione

Negli anni scorsi si è assistito a fallimenti di grosse aziende i cui leader erano stati sostanzialmente disonesti mentendo spudoratamente ai loro azionisti e a tutti gli altri stakeholders. Dopo tanti scandali internazionali (Enron, Worldcom, Ahold, Vivendi ecc.) sono state introdotte regole di governance più severe per evitare il ripetersi di palesi truffe. Ma le nuove leggi non bastano. C'è bisogno di una nuova generazione di leader etici che sentano la missione interna di contribuire con il loro operato allo sviluppo sostenibile mondiale assicurando contemporaneamente la solidità delle proprie aziende. La convinta applicazione dei principi Rsi da parte dei leader è una sfida avvincente per i destini del nostro mondo.

Audiovisivo per il corretto utilizzo degli indumenti di protezione

È disponibile il kit audiovisivo riguardante il corretto uso degli indumenti protettivi realizzato da DuPont Personal Protection, in collaborazione con Ciba Specialy Chemicals, Novartis Pharma e F. Hoffmann-La Roche (sotto il coordinamento di DuPont Engineering Products). Si compone di due video, uno dedicato al "come proteggersi dalla polvere", l'altro al "come proteggersi dai liquidi" e una guida d'accompagnamento. Interamente in lingua italiana, il kit è disponibile presso Mega Italia Media (www.megaitalia.it). Il problema della contaminazione del personale, derivante dal modo inesatto di indossare e di togliere gli indumenti protettivi e di agire senza prestare sufficiente attenzione durante lo svolgimento del lavoro con un indumento protettivo indosso, è argomento tanto importante quanto la scelta dell'indumento stesso.

Queste videocassette, frutto di un lavoro in stretta collaborazione con ingegneri esperti nel campo della sicurezza, forniscono risposte pratiche ai diversi problemi che si presentano nel momento in cui si indossano indumenti protettivi. Ogni video si compone di sette moduli che trattano i punti: scelta dell'indumento protettivo, scelta della taglia giusta, come indossare l'indumento protettivo, smaltimento e sintesi. La procedura corretta è illustrata e descritta per tappe successive in ogni singolo modulo. Al termine di ogni modulo, sono illustrate le possibili conseguenze derivanti dal mancato rispetto di tali procedure, affinché gli operatori acquisiscano consapevolezza circa l'importanza del rispetto delle regole per proteggere se stessi e i propri colleghi.
L'utilizzo del kit è particolarmente indicato nell'ambito di programmi di formazione; la guida di accompagnamento è destinata a coadiuvare i formatori nella preparazione e nello svolgimento delle sessioni attraverso un metodo pedagogico specificatamente consigliato, esercizi pratici e domande di verifica. Questo nuovo strumento formativo rappresenta un importante complemento al pacchetto di servizi che DuPont Personal Protection ha messo a punto negli ultimi anni e va ad affiancarsi ai seminari di formazione, la consulenza gratuita di un esperto presso l'utente, il supporto tecnico offerto direttamente dalla DuPont attraverso il servizio Techline (techline@lux.dupont.com).