



MANAGER  
*con*  
*il* CUORE

COME CAMBIA  
LA CULTURA D'IMPRESA  
NELL'EPOCA DELLA  
GREEN ECONOMY

a cura di **CATERINA BANELLA** illustrazioni di **GIULIO POMPEI**

con interventi di **ENZO ARGANTE, MARIO MOLteni, SIMON PICKARD**

interviste a **MARIO MINOJA, MATTEO PEDRINI, CATERINA TORCIA**  
testimonianze di **MARINA DONATI, SUSANNA GALLI, ROBERTO GERBO, SERGIO LUPI, FULVIO ROSSI**

Si ringrazia il Csr manager network per la collaborazione ai contenuti



# Avanguardie responsabili

L'attenzione all'etica è più forte fra le imprese della green economy. Come contaminare gli altri settori, puntando sulla capacità dei manager più sensibili

DI MARIO MOLTENI

**Q**uanto si muove attorno alla Corporate social responsibility (d'ora in avanti Csr) sta davvero trasformando la cultura del management nelle imprese italiane, a partire da quelle di maggiori dimensioni? La domanda esige una risposta articolata. Però se fossi costretto a replicare sinteticamente, al contrario di quanto riportano alcune ricerche basate sulle autocertificazioni degli amministratori delegati, direi che sta incidendo poco. La mia risposta è suggerita da alcuni test, osservati direttamente o raccolti da fonti attendibili, che vorrei sottoporre ai lettori della Nuova Ecologia.

**P**rimo: in tanti consigli d'amministrazione il tema della sostenibilità non ha rilevanza. Quando si esaminano i risultati ad essere presi in considerazione sono soltanto quelli squisitamente economici. Il *tableau de bord* dei vertici aziendali non prevede misure sociali o ambientali. Secondo: che cosa succede davanti alla necessità di una ristrutturazione aziendale? È presto detto: i nobili slogan



#### L'AUTORE

Mario Molteni è ordinario di Economia aziendale presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, dove insegna anche Corporate strategy e Corporate social responsibility. Ha fondato e dirige l'Alta Scuola Impresa e Società - Università Cattolica, che svolge attività di ricerca e alta formazione in tema di sostenibilità e Csr.

Le aziende a controllo familiare hanno saputo armonizzare gli **obiettivi economici con il rispetto dei lavoratori** e la valorizzazione del territorio. Perché lì è stato possibile? •

secondo cui «il capitale umano è la vera ricchezza dell'impresa» o «al centro c'è la persona» si sciogliono come neve al sole. Terzo: molti amministratori delegati sfogliano (e anche apprezzano) il bilancio di sostenibilità della propria impresa solo nel momento in cui devono porre la firma sulla lettera che apre il fascicolo, ovviamente predisposta da altri. E quando lo devono presentare in pubblico, si affidano all'efficacia comunicativa dei ghostwriter aziendali. Infine, al quarto punto: fior di imprese (del fashion, ad esempio), la cui catena di fornitura risale fino ai rudimentali capannoni e alle fatiscanti abitazioni di qualche "distretto tessile" asiatico, ancora non investono nulla per monitorare il rispetto dei diritti umani sul lavoro e l'impatto ambientale dei processi produttivi lungo la filiera. Perché? Perché il pericolo

di scandali provocati dagli attivisti è ancora troppo basso per giustificare spese di questa natura. E poi la gente, al momento di acquistare una camicetta, non è disposta a riconoscere un valore alla qualità etica del lavoro incorporato nel bene.

**I**nsomma, alla prova dei fatti nei vertici di tante nostre imprese ancora predomina un atteggiamento reattivo. Ci si muove quando i rischi di scandalo reputazionale s'innalzano, minacciando i risultati economici. Oppure quando gli amministratori si sentono in pericolo. Ma c'è un ambito tematico in cui le cose paiono muoversi a un'altra velocità, vale a dire quello della sostenibilità ambientale, della green economy. Le ragioni non contraddicono quanto fin qui affermato: le leggi a tutela dell'ambiente s'infitti-





## Polizza solidale



«La decisione d'impegnarci nella tutela dell'ambiente ci ha fatto sentire il bisogno di agire in maniera strutturata, attraverso un sistema di gestione degli aspetti ambientali che potesse consentirci di identificarli, valutarli, stabilire obiettivi e misurare nel tempo i risultati». Spiega così Marina Donati il suo

impegno da Csr manager per Assicurazioni Generali. L'impatto sull'ambiente delle attività aziendali è di diverso genere, basti pensare ai consumi di energia elettrica, al combustibile per il riscaldamento, all'acqua e alla carta, alla mobilità. Così il gruppo ha deciso di applicare lo standard Iso 14001 (utilizzato per le certificazioni ambientali) nei paesi più importanti per il proprio business, vale a dire Italia, Germania, Francia, Spagna, Austria e Svizzera. «Devo dire che da parte del management c'è sempre stata sensibilità verso la Csr – aggiunge la Donati – Nel corso degli anni è invece sicuramente aumentata la sensibilità diffusa a tutti i livelli aziendali e questo è stato certamente determinante per migliorare le nostre performance di sostenibilità». Nel 2009 il gruppo ha dato inoltre vita ad un progetto per lo sviluppo di iniziative di imprenditorialità tra le popolazioni rurali del Tamil Nadu, in India, cui è associato anche un progetto di microinsurance.

## VERSO IL REPORT INTEGRATO

◆◆ *Il sustainability report* è uno strumento che le aziende impiegano per stimare, raccogliere e comunicare i dati relativi all'impatto delle proprie attività nel campo sociale, ambientale ed economico. È una nuova maniera di raccontare l'azienda che fa riferimento non solo al prodotto finale ma anche all'intero processo che lo riguarda. Un'attività di reporting termina con la stesura di un "bilancio di sostenibilità": un documento di pubblico dominio nel quale vengono rendicontate le prestazioni economiche, sociali e ambientali di un'organizzazione. Sono sempre più numerose le aziende (in Europa il 68%) che fanno ricorso allo strumento del bilancio di sostenibilità. Mentre un nuovo metodo di rendicontazione, promosso dal Global reporting initiative (Gri), prende sempre più piede: il "report integrato", che punta a descrivere le performance ambientali, sociali, finanziarie e la governance dell'azienda in un unico documento. Lo standard dovrebbe essere sviluppato, testato e adottato entro il 2020.

scono, gli incentivi all'adozione di "misure verdi" non mancano, il pubblico sta imparando ad assegnare valore all'attributo ecologico dei prodotti. Spesso, inoltre, ciò che è sostenibile riesce anche ad assicurare un risparmio, almeno nel medio periodo. Insomma, i vertici aziendali hanno capito che l'attenzione all'ambiente può essere una variabile competitiva: gli investimenti in innovazioni ambientali pagano. E la validità di questa percezione è ormai confermata anche dai risultati di recenti ricerche empiriche: chi ha investito nell'ambiente ha registrato risultati migliori di chi non l'ha fatto.

**Q**uanto fin qui detto ci fa capire quanto siano importanti, per la diffusione di strategie aziendali orientate alla sostenibilità, le pres-

sioni che all'impresa giungono dal contesto esterno. Innanzitutto dalla politica, che deve produrre leggi in grado di vincolare i comportamenti delle imprese rispetto ai temi più scottanti: pensiamo alla sicurezza sul lavoro, alla difesa del sistema ecologico, alla filiera produttiva. Subito dopo ci sono gli attori della società civile, rispetto ai quali c'è da augurarsi che sappiano dar voce sempre più efficacemente ma anche civilmente (in coerenza con loro nome!) a





quegli interessi sociali, culturali, etnici, ambientali che determinati comportamenti delle imprese ledono o rischiano di ledere. In terzo luogo è auspicabile la crescita del fenomeno del consumo critico, così che possano essere punite con la diminuzione del fatturato le imprese poco attente alla dimensione socio-ambientale. E, da ultimo, ben vengano le iniziative di autoregolamentazione che di fatto inducono le imprese ad armonizzarsi con standard di comportamento più elevati. In questo senso, nei prossimi mesi sarà importante raccogliere la sfida insita nel lancio a livello internazionale della Iso 26000 (vedi box accanto), la norma sulla responsabilità sociale d'impresa pubblicata nel novembre scorso. Snobbarla non conviene a nessuno.

**G**ià si può constatare intanto le presenza di casi positivi. Tante imprese, ben prima che la Csr si affermasse sulla scena, si sono incamminate liberamente e creativamente sulla strada dell'integrazione tra profitto e socialità. Pensiamo innanzitutto alle aziende a controllo familiare che hanno saputo armonizzare gli obiettivi economici con il rispetto dei lavoratori e la valorizzazione e del territorio. Perché lì è stato possibile? Perché gli esponenti della proprietà, spesso coincidenti con i top manager, adottano una prospettiva di lungo periodo, concepiscono l'impresa come un bene per sé e per il contesto in cui si opera e non sono travolti dalla miopia della massimizzazione del profitto. Ecco, dunque,

## CHE COS'È LA ISO 26000

◆ La Uni Iso 26000 è una norma che fornisce indicazioni sulla responsabilità sociale d'impresa. Si rivolge alle organizzazioni, pubbliche e private, che vogliono disporre linee guida per ottimizzare i processi interni. Nasce per integrare i requisiti dello standard Sa 8000, molto diffuso in Italia, che valuta il rispetto dei diritti umani e sociali da parte delle imprese. «La norma non ha scopi di certificazione e non rilascia alcun logo – dice Claudia Strassera, di Bureau Veritas, società internazionale di consulenza – Tra le novità che introduce ci sono la tutela dell'ambiente, l'attenzione ai consumatori e la correttezza nelle pratiche commerciali». La Iso 26000 propone una lettura culturale che favorisce un approccio trasversale alle ordinarie logiche aziendali: «Più che dare risposte fa scattare le domande, aiuta a riflettere – aggiunge Strassera – Grazie alle linee guida, l'imprenditore impara a cercare la responsabilità sociale attraverso l'autovalutazione».



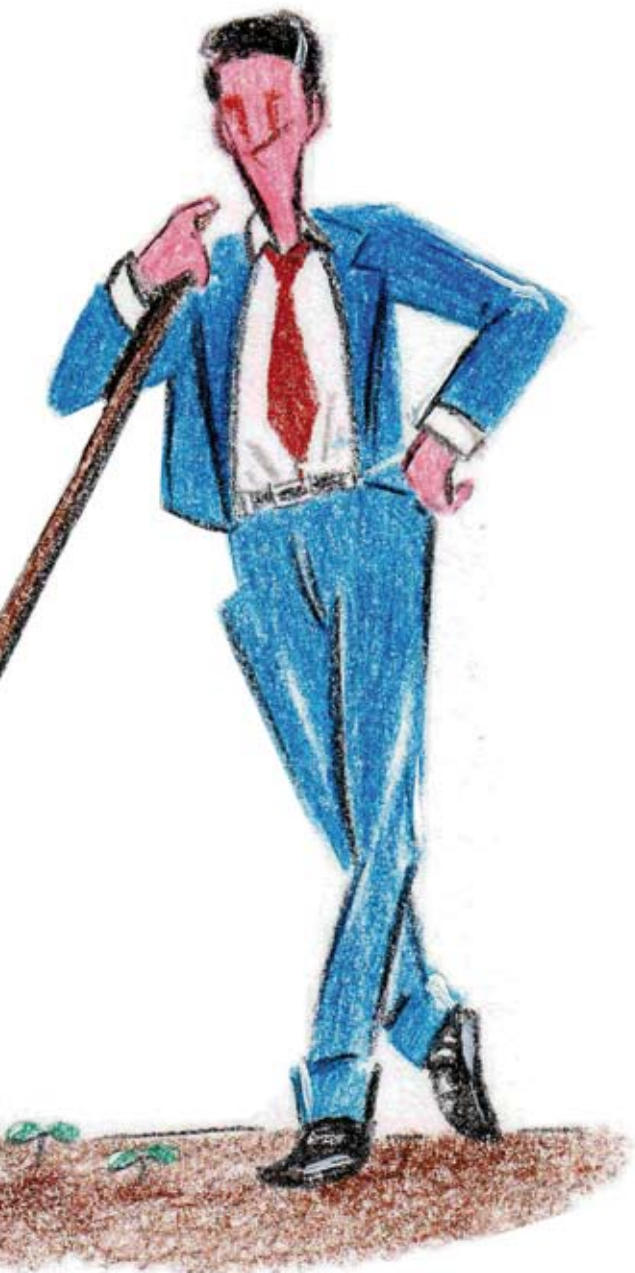
ECOMANAGER ♥ ROBERTO GERBO

### Banche con l'impronta



Anche il settore bancario produce un'impronta ecologica notevole. Come abbatterla? «Ci occupiamo degli impatti ambientali generati direttamente o indirettamente dalle nostre attività attraverso un monitoraggio costante – racconta Roberto Gerbo, energy manager del gruppo Intesa Sanpaolo – Operiamo con interventi di ottimizzazione gestionale per migliorare l'efficienza energetica e ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub>, riduciamo il consumo di carta e utilizziamo quella ecologica o riciclata, proviamo alla raccolta differenziata, al corretto smaltimento e al riutilizzo dei rifiuti, sosteniamo gli acquisti verdi e incoraggiamo la mobilità sostenibile». Per un gruppo che conta 5.900 filiali in tutta Italia e consuma in un anno l'equivalente energetico di una città di 500mila abitanti la spesa energetica è il focus: «Nel 2009 abbiamo utilizzato il 92% di energia da fonte idroelettrica evitando l'emissione di 240.000 tonnellate di CO<sub>2</sub> – aggiunge Gerbo – Abbiamo certificato ai sensi delle norme Uni En Iso 14001 e Uni Cei En 16001 più di 180 filiali e investito nell'acquisto di macchine da ufficio con certificazione ambientale».

una prima conclusione importante: per la diffusione di una nuova cultura d'impresa sono fondamentali le aspettative di cui si fa portatrice la proprietà. Ma una novità nella cultura d'impresa può venire anche direttamente dal management. Perché ci sono imprese quotate, la cui proprietà non è certo particolarmente attenta alle performance extra-economiche, nelle quali i temi della Csr e della sostenibilità sono posti al cuore della strategia? Perché ci sono top manager portatori di valori positivi, personalmente radicati in una cultura rispettosa della persona e dell'ambiente, che impegnano ostinatamente sé e i propri collaboratori, in dialogo con gli stakeholder, nella ricerca di soluzioni in grado di generare simultaneamente soddisfacenti risultati economici e socio-ambientali.



**U**n'ultima domanda. Stante il valore della "creatività buona", è lecito attendersi che la ricerca della convergenza tra risultati economici e socio-competitivi possa diventare un atteggiamento largamente diffuso tra i vertici aziendali delle nostre imprese? In un'epoca di relativismo etico, direi di no. È più realistico attenderselo da una "minoranza creativa". Anche perché un simile orientamento difficilmente scaturisce da una pur volenterosa diffusione della cultura della Csr. La tensione ideale della persona, necessaria alla creatività buona, ha radici ben più profonde e originarie. Ma quando si incontrano casi virtuosi, è doveroso e bello indicarli a tutti. ●

## Sostenibilità in rete

A tu per tu con **Caterina Torcia**, presidente del Csr Manager Network

**L**a crescente importanza delle questioni socioambientali ha sviluppato all'interno delle imprese una nuova professione, il manager della sostenibilità: una figura che si occupa di responsabilità sociale, gestisce le politiche di comunicazione interna e verso il territorio, la formazione del personale, il welfare aziendale e promuove il dialogo con i portatori d'interesse. Per far sì che la nuova professione disponga di ambiti in cui condividere esperienze e mettere in comune idee, nel 2006 ha preso vita il "Csr manager network Italia", promosso da Altis (Alta scuola impresa e società dell'università cattolica Sacro cuore di Milano) e Isvi (Istituto per i valori d'impresa). Abbiamo chiesto a Caterina Torcia, prima donna a guidare la rete dei manager italiani attivi sui temi della responsabilità d'impresa, nonché "Social and public affair manager" di Vodafone Italia, di raccontarci il cammino fin qui compiuto dal network.



**'La Csr sta cambiando il modo di fare impresa. È un modo nuovo di raccontare e leggere le aziende private con un taglio socioculturale'**

### Chi aderisce al network?

Diverse figure di manager: c'è chi si dedica a tempo pieno alla sostenibilità, chi è impegnato in varie funzioni assumendosi anche una responsabilità in fatto di Csr, i professionisti che assistono le aziende sui temi della responsabilità.

### Come si diventa manager della sostenibilità?

Più per storia aziendale, per gli anni trascorsi nell'organizzazione. Ma ora anche le università hanno cominciato a organizzare master in responsabilità sociale d'impresa, favorendo la nascita di una vera cultura della Csr. Il manager della sostenibilità diventa sempre più essenziale nell'impresa italiana, interfacciandosi con molteplici interlocutori per avere sempre il polso della situazione.

### A quali esigenze risponde il network?

Risponde a più esigenze: è un ambito di discussione, un tavolo di lavoro in cui gli operatori possono confrontare le proprie esigenze, è un luogo di apprendimento delle politiche di sostenibilità ed è un organo di rappresentanza nei confronti del mondo politico. Ogni anno il network dà vita a cinque giornate dedicate ai temi più rilevanti segnalati dagli associati, a un convegno nazionale e a una ricerca annuale.

### Quali sono gli obiettivi del network nel breve periodo?

La maggior parte dei Csr manager lavora full time per grandi aziende, per questo uno degli obiettivi è quello di attrarre nuovi target. Siamo interessati all'indotto delle piccole e medie imprese, alla pubblica amministrazione e agli studenti universitari. Stiamo lavorando affinché vengano formati nuovi professionisti della Csr, soprattutto tra i giovanissimi.

### E il mondo dei professionisti come ha risposto?

Cresce anche il numero dei professionisti che chiedono di accedere al network, il cui numero non supera un terzo del totale degli iscritti: consulenti, certificatori, formatori hanno dato vita a un indotto di società di consulenza e di esperti sulla responsabilità sociale d'impresa.

### Cos'è per lei la Csr?

Un modo nuovo di raccontare e leggere le imprese private, con un taglio sociale e culturale: la Csr sta cambiando il modo di fare impresa.

(GIORGIO VENTRICELLI)



# Coscienza da manager

Sono giovani, occupano una funzione strategica nelle imprese e gestiscono budget importanti. Coniugando senso del business e sensibilità etica

DI ENZO ARGANTE

«**Q**uello che non mi è chiaro è perché un'impresa dovrebbe essere socialmente responsabile, che cosa ha da guadagnarci realmente. Perché vede, se questo guadagno non c'è, il meccanismo non scatterà mai». «Beh – provo a rispondere goffo – da guadagnare c'è la reputazione, l'immagine, godere di un'angolatura originale e innovativa del mercato». Mi arrampico sugli specchi, almeno così pensavo allora: «E poi è anche una questione di posizionamento: c'è azienda e azienda, entrambe vincenti. La prima accumula denaro e acquisizioni, diversifica e si mette con le spalle al muro, l'altra condivide una parte infinitesimale della propria ricchezza, in qualche modo, con i soggetti che gliela procurano». Ecco così magari va un po' meglio. Ma lo so, non sono convincente, non sfondo. E lui, un po' annoiato, se ne va con il bicchiere di spumante in mano a parlare con



ECOMANAGER ♥ FULVIO ROSSI

## Rating etico



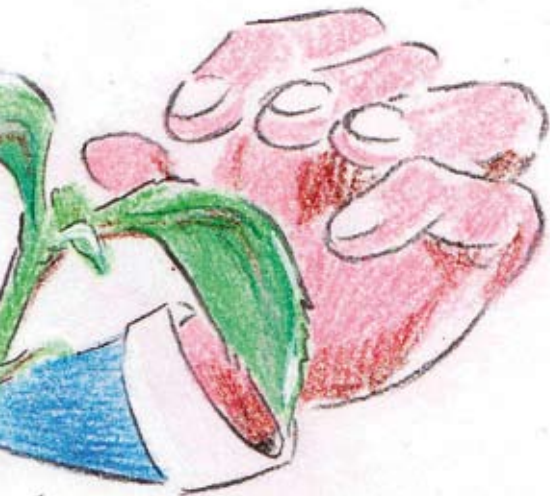
Gli indici di sostenibilità sono valori borsistici che seguono le performance finanziarie delle imprese socialmente responsabili. Per interpretarli gli investitori si rivolgono ad agenzie di rating che forniscono informazioni sull'impegno dell'azienda circa l'ambiente, i diritti umani, la gestione delle risorse umane e il rapporto con la comunità.

Effettuano, insomma, una vera e propria analisi etica attraverso l'indice Dow Jones Sustainability World che comprende le migliori società a livello mondiale in termini di performance sostenibili: sono il 10% delle 2.500 società di grandi dimensioni comprese nel Dow Jones e valutate secondo criteri economici, ambientali e sociali. «Uno dei motivi per cui le aziende s'impegnano su questo fronte – spiega Fulvio Rossi, Csr manager di Terna – sta nel fatto che si confrontano con una domanda di responsabilità crescente da parte del pubblico, che s'interroga sulle caratteristiche del prodotto e sulla sua provenienza». Un'azienda otterrà perciò un vantaggio competitivo se riuscirà a dimostrare di essere attenta alle richieste degli investitori: «Diventerà sempre più normale guardare a come opera un'impresa, che dovrà dotarsi di uno strumento di reporting per valutare le proprie attività, rispondendo a un mercato in crescita».

altri, magari meno originali, sicuramente più interessanti e in linea con il suo business.

**Q**uella sera mi allontano da quel cocktail nella convinzione di aver perso una buona occasione per perorare la causa. Di non aver saputo intrigare una persona che avrebbe potuto essere rilevante nell'affermazione di una causa che era mia solo da pochi mesi. Un giornalista affermato, vorrei dire prestigioso, approdato nel porto rassicurante è un po' noioso di un prestigiosissimo ufficio stampa d'impresa, mi aveva dato la "dritta" giusta: l'attacco alle Due Torri e del nuovo mondo del "niente sarà mai più come prima" aveva aperto squarci inquietanti nell'immaginario collettivo che nessuna autorità avrebbe mai più sanato. E alle aziende sarebbe stato chiesto di assolvere al compito fondamentale di alzare barriere protettive. Anche nei confronti del mercato. Dunque: non è che qualcuno ci guadagna poco o tanto con la responsabilità sociale d'impresa. È che il sistema globale rimbalzerà quelle che non lo sono.





• Ha senso l'energy manager in un mondo nel quale la parola d'ordine è "risparmio"? Semmai serviranno tecnici, perché il risparmio sarà un concetto metabolizzato •

Immaginate un'azienda che sfrutta pesantemente chi ci lavora? Offre prodotti e servizi scadenti? Non rispetta i fornitori? È fonte d'inquinamento con la produzione? Spreca risorse energetiche? Non ha un rapporto con il territorio? È insensibile alle diversità, alla solidarietà? Avvelena senza conseguenze i propri dipendenti nella mensa aziendale? Ne conoscete qualcuna, a parte quelle nei cosiddetti paesi emergenti da Pil incontrollabile e incontrollato? Parliamone. A distanza di quasi otto anni, ormai un'eternità, oggi risponderai diversamente a quell'amministratore delegato: l'impresa responsabile ci guadagna la distanza di sicurezza dal codice civile, piuttosto che penale. Anche grazie a internet, che ha costretto le imprese ad aprire le porte dei propri uffici e stabilimenti, gli spazi per i furbi e i disonesti si sono ridotti vistosamente e, pensiamo, definitivamente. Con buona pace delle doti di lungimiranza di quell'ottuso dirigente d'azienda e per fortuna degli (ex) poveri Csr manager di passaggio che si ritrovano da un giorno all'altro con un mestiere e dei budget veri.

## Ricominciamo dai valori

Intervista a Mario Minoja, docente di Economia e strategia aziendale

**M**ario Minoja, consulente Isvi e docente universitario di Economia e strategia aziendale presso l'università di Modena e Reggio Emilia e la Bocconi di Milano, spiega come la buona governance stia diventando una strategia adottata per migliorare l'immagine aziendale nei confronti dei portatori d'interesse.



**'Molte aziende hanno capito che il buon governo rende più competitivi'**

### Come si realizza una buona governance d'impresa?

Quando un'impresa si avvale di una buona strategia e mette in campo linee guida finalizzate a gestire i portatori d'interesse, interni ed esterni all'organizzazione. Quando ci sono valori forti e si perseguono molteplici obiettivi. Quando si realizza una missione produttiva e si delinea una strategia finalizzata a raggiungere, mantenere e rafforzare il posizionamento sui mercati, sempre che ci siano condizioni e competenze necessarie.

### Quali sono le differenze fra buona governance e responsabilità sociale?

La buona governance è cosa ben diversa dalla responsabilità sociale d'impresa, che si preoccupa di gestire le problematiche di impatto sociale ed etico all'interno della visione strategica delle organizzazioni. Nelle azioni di buon governo devono essere condivisi valori imprenditoriali e morali come economicità, sostenibilità, attenzione al cliente, trasparenza e onestà.

### Come giudica la richiesta di figure professionali specializzate nel settore?

La richiesta è dettata dalla moda della responsabilità sociale, che non è funzione di buon governo d'impresa: l'azienda non è obbligata a mettere in opera azioni di buona governance ma se lo fa deve rispettare determinati parametri. Il fatto di aderire, in sostanza, non assicura che l'impresa sia ben organizzata.

### Perché le aziende danno vita a pratiche di buona governance?

Molte aziende hanno capito che le azioni di buon governo hanno come risultato il vantaggio competitivo.

(GIO. VEN.)

## A MILANO DAL DIRE AL FARE

Il 25 e 26 maggio l'Università Bocconi di Milano

ospita *Dal dire al fare*, settimo salone della responsabilità sociale d'impresa. In programma una mostra sulla Csr, un convegno con esperti nazionali e internazionali e una serie di seminari su competitività sostenibile, coesione sociale e sostenibilità. L'evento è rivolto in particolare ai giovani e punta a mettere in rete imprese, pubbliche amministrazioni e organizzazioni no profit.

(VALERIA BUZI)

INFO [www.daldirealfare.eu](http://www.daldirealfare.eu)

**G**ia, i Csr manager. Figure con uno strano destino: da 0 a 100 km orari, lo abbiamo visto, in poco più di un lustro. Giovani, emergenti, sempre più competenti in un segmento senza storia e senza una pubblicistica consolidata ma già a rischio di estinzione... Non c'è azienda che si rispetti

**L'AUTORE**

Enzo Argante è autore del programma "Ferryboat, in viaggio verso l'economia sociale" su Radio 24, ed editorialista del Sole 24 Ore sui temi della mobilità sostenibile. Per Egea/Bocconi ha scritto "L'auto che sarà, il futuro della mobilità" (2010). Presiede il "Premio Areté alla comunicazione responsabile" di Confindustria e il "Green social festival" di Bologna

che non abbia almeno un incaricato alla responsabilità sociale d'impresa. Adesso finalmente non più in ossequio alla forma, ma ben avviati sulla corsia della sostanza. Il Csr manager non è più una carica onorifica che assolve l'impresa ma una funzione strategica per lo sviluppo, se non la sopravvivenza stessa dell'impresa. Ed è proprio per questo che paradossalmente potrebbe essere a rischio. Chiarisco con un esempio: ha senso l'energy manager in un mondo nel quale la parola d'ordine è "risparmio"? Probabilmente no, tutti siamo votati al risparmio, in ogni luogo e funzione del sistema produttivo. Semmai, quindi, serviranno tecnici e non manager perché il risparmio energetico sarà un concetto polverizzato e metabolizzato nelle coscienze. E quindi: la gestione della responsabilità sociale sarà riducibile ad un apposito ufficio? Chi è, che cosa deve fare il Csr manager? Intanto uscire definitivamente da un equivoco. Non è, non può più essere una funzione notarile d'iniziativa sociali concepite per aprire spiragli di luce nei vicoli ormai ciechi del consumismo compulsivo. Il Csr manager è l'uomo e la donna che hanno sensibilità e competenze per guidare l'impresa nei mercati del consumismo consapevole. E già che ci siamo, anche (o soprattutto?) quelle pubbliche. ●

# Orizzonti di governance

La responsabilità sociale d'impresa è un concetto superato. La nuova frontiera è la regolamentazione condivisa con governi e associazioni. Così il business diventa collaborativo

DI SIMON PICKARD

La vita per gli amministratori d'azienda non è mai stata più complessa. Durante gli ultimi dieci anni una pressione crescente di tipo economico, sociale e ambientale ha imposto cambiamenti profondi sui mercati, sugli ambienti di lavoro e sulla struttura delle imprese. La globalizzazione ha favorito una crescita economica senza precedenti ma le opportunità sono state accompagnate da diversi svantaggi: i cambiamenti climatici, la sicurezza energetica, l'inquinamento, la povertà e la scarsità d'acqua sono soltanto alcune delle sfide che le aziende, i leader politici e le comunità stanno affrontando. Per molto tempo la risposta di fronte a queste problematiche è stata quella di promuovere un progetto per la responsabilità sociale d'impresa o un programma aziendale di cittadinanza come prova di un comportamento responsabile. Ma la crisi finanziaria del 2008 – che è rapidamente diventata crisi economica e poi di politica – ha mostrato i punti deboli di questo approccio (vale la pena sottolineare che alcune delle banche d'Europa più gravemente travolte dalla crisi avevano ottenuto dei prestigiosi riconoscimenti per le proprie iniziative di Csr negli anni precedenti).

Il crollo ha portato la fiducia nelle istituzioni che avrebbero dovuto sovrintendere alla tenuta dell'economia globale ai minimi storici. Ha rivelato l'instabilità e l'insostenibilità dei sistemi economici e finanziari. Ha anche evidenziato la necessità di riorganizzare la gestione delle istituzioni e dei processi globali, di stabilire nuove regole e nuovi sistemi di controllo per le aziende in ogni settore. La crisi ha rivelato inoltre i limiti della struttura intellettuale che ha influenzato la politica e l'economia per molti anni, una struttura basata su alcuni capisaldi divenuti ora tristemente noti, a partire dall'idea che il mercato sia efficiente e possa autoregolarsi. Questo approccio continua a dominare la pratica e la filosofia di gestione delle imprese con il sostegno delle principali scuole di business. Molte imprese mantengono, infatti, una cultura manageriale che ignora la propria responsabilità pubblica, una cultura incapace di tenere in equilibrio gli interessi di medio e lungo termine dell'impresa, di coniugare il punto di vista dei diversi stakeholder, gli

## ECOMANAGER ♥ SERGIO LUPI

### Scaffali low carbon



«Il cambiamento di mentalità dell'imprenditore nell'epoca della green economy è lo stesso che cerco di favorire nei miei collaboratori: la percezione della responsabilità come unica strada possibile». La pensa così Sergio Lupi, presidente di Revolution, la società anconetana che dal 2007 produce scaffali, espositori e

carrelli per i supermercati a impatto zero. Un'esperienza che si basa innanzitutto sulla ricerca di materiali riciclati e riciclabili nonché sul design innovativo. «Quando ho iniziato la mia avventura di imprenditore – riprende – ho avuto la fortuna di portare con me molti miei ex colleghi di Sma, che sapevo già in linea con tali principi. Successivamente, quando ho assunto nuovi collaboratori, la mia prima preoccupazione è stata quella di capire se avessero lo spessore necessario». La ricerca rimane la chiave di volta per un progetto di questo genere: «La lungimiranza di riconoscere la corrispondenza tra risparmio di risorse e risparmio economico, nonché la capacità di investire nella ricerca, soprattutto nei momenti di crisi, sono caratteristiche indispensabili perché le aziende acquisiscano le competenze necessarie a fronteggiare le prossime sfide economiche e ambientali».





• Molte imprese mantengono una cultura manageriale che ignora la propria responsabilità pubblica. Una cultura incapace di tenere in equilibrio gli interessi individuali e quelli collettivi •

interessi individuali e quelli collettivi. E da ultimo, di portare a sintesi efficienza e moralità.

In questo contesto i limiti dell'approccio tradizionale della responsabilità sociale d'impresa – spesso strumentale, centrata prevalentemente sulla comunicazione e separata dalla strategia aziendale – sono molto chiari. Ma che cosa ci aspetta per il futuro e che cosa implica tutto questo per i manager e i dirigenti di domani? Propongo due argomenti da cui partire. Il primo: la Csr, nella sua accezione tradizionale, ha raggiunto il proprio limite, abbiamo bisogno di un nuovo paradigma per sostituirla. Il secondo: questo nuovo paradigma assicurerà una buona governance sia degli interessi privati (governance aziendale), sia di quelli collettivi riguardanti la stabilità dell'impresa e la sostenibilità ambientale (governance globale). In Europa ci sono diversi casi che confermano questa

visione. Nel 2008, ad esempio, la Shell ha pubblicamente richiesto, nel suo *Blueprint scenario*, che la governance industriale sia maggiormente collaborativa: una mossa piuttosto inusuale per una grande compagnia petrolifera. Paul Polman, amministratore delegato di Unilever, ha espresso molte critiche circa la centralità dello *shareholder value* (la teoria economica che si fonda sulla migliore valorizzazione del capitale investito, nota del traduttore) impostando obiettivi a lungo termine al fine di scollegare la crescita economica dall'impatto ambientale.

Recentemente si è imposto l'acronimo Esg (*Environment, social e governance*) a rappresentare gli obiettivi ambientali, sociali e di governance che devono perseguire le imprese. L'Esg diventa uno strumento sempre più utile per contribuire a una buona governance tramite l'autoregolamentazione e la co-regolamentazione dell'impresa al fianco di governi e associazioni. I dirigenti, del resto, accettano sempre più volentieri il fatto che vengano richiesti nuovi approcci per governare la propria impresa. Questo è evidenzia-



**L'AUTORE**  
Simon Pickard è direttore generale dell'Eabis (European Academy of Business in Society) di Bruxelles, un'alleanza di imprese e istituzioni accademiche che punta a integrare le problematiche sociali nella pratica economica europea. Ha lavorato presso l'Oxbridge Academic Programs, un'organizzazione no profit di New York, come responsabile nella formazione e ha pubblicato diversi saggi sulle relazioni fra economia e problematiche sociali in Europa



to dallo studio *Una nuova era di sostenibilità* realizzato lo scorso anno da Accenture - Un Global Compact nel quale il 93% degli amministratori delegati considera la sostenibilità fondamentale per il successo della propria compagnia. Migliori performance in questa direzione possono portare significativi vantaggi di competitività e ritorni economici. Una ricerca di Goldman Sachs su sei diversi settori dimostra proprio la stretta correlazione fra la leadership nell'Esg e le performance finanziarie: le aziende con politiche migliori in questo campo hanno visto crescere il proprio mercato del 25% superando i propri competitor nel 72% dei casi. Non a caso le maggiori aziende europee stanno rivedendo le proprie strategie nella formazione delle risorse umane per colmare le attuali carenze. Ci sono prove evidenti, insomma, che le attuali tendenze ci stanno portando oltre la responsabilità sociale d'impresa, su territori mai esplorati prima, in particolare verso più ampie prospettive sociali ed economiche di governance. Il percorso fino ad ora non è stato semplice e molte parti continuano ad agire nel proprio interesse. La cosa più importante è che un cambiamento sta prendendo piede e se questo cambiamento sarà sufficiente, solo il tempo potrà dirlo. ●



## Un vantaggio per tutti

A colloquio con **Matteo Pedrini**, research fellow per Altis

La responsabilità sociale d'impresa ha contribuito a mutare la *forma mentis* delle aziende, favorendo il passaggio da una visione legata alla massimizzazione del profitto a quella della responsabilità verso la società e le generazioni future. Matteo Pedrini, research fellow in Altis (Alta scuola impresa e società dell'università cattolica del Sacro Cuore), ci spiega il ruolo assunto dalla Csr nell'ambito delle risorse umane: un tema al quale il Csr network ha dedicato uno studio reperibile on line.



### Come hanno interpretato le aziende l'ingresso dalla responsabilità sociale d'impresa nell'ambito delle risorse umane?

Le aziende non decidono più solo in base alle valutazioni economiche e finanziarie, ma si preoccupano anche degli effetti delle loro attività sul contesto sociale e ambientale. Di conseguenza cambia anche il modo di gestire le risorse umane, basato sempre più sulla conoscenza e sulla creazione di un network interno.

**'I lavoratori sono più motivati e le aziende sanno che una risorsa appagata vale di più in termini di efficienza'**

### Quali sono le azioni messe in campo dalle aziende per sostenere i dipendenti?

Benefici di varia natura che aiutano a conciliare la sfera personale con le attività aziendali: asili nido aziendali, cure per gli anziani, bonus interni, promozione di attività informative e di screening gratuito per la prevenzione di patologie, normative sulla sicurezza del lavoro più stringenti di quelle previste dalle leggi...

### E i vantaggi per l'azienda?

Da un lato le persone sono più motivate nell'esercizio del proprio lavoro, dall'altro la consapevolezza che avere una risorsa appagata valga di più in termini di operatività ed efficienza.

### Ne trae giovamento anche il territorio?

Le aziende vivono il territorio e sono responsabili verso di esso. La Csr non è rivolta solo al personale ma anche a diversi stakeholder: intorno all'organizzazione di un'impresa gravitano clienti, fornitori, azionisti, la comunità e l'ambiente.

### Che cosa si fa nello specifico per la tutela dell'ambiente?

Chirurgiche strategie di ottimizzazione e riduzione dei consumi energetici e dei rifiuti, attraverso linee guida, decaloghi, corsi di formazione: la formazione è il *trait d'union* fra ambito lavorativo e sostenibilità ambientale. Un'azienda che vuol fare proprio un orientamento ecologico deve impegnarsi nella formazione utile a favorire un comportamento quotidiano dei lavoratori in tale direzione.

(GIO. VEN.)

INFO [www.csrmanagernetwork.it](http://www.csrmanagernetwork.it)

## ECOMANAGER ♥ SUSANNA GALLI

### Innovazione in pellicola



«La nostra mission è creare materie prime biodegradabili e compostabili che hanno il vantaggio di assicurare il fine vita di un prodotto con criteri ecologici». Spiega così Susanna Galli, Csr manager di Novamont, la missione della propria azienda che produce la bioplastica Mater-bi in amido di mais. Le componenti

vegetali del Mater-bi, infatti, permettono di abbattere la CO<sub>2</sub> nell'atmosfera, riducono i consumi di energia ed evitano l'impiego di risorse non rinnovabili. In più le materie di origine agricola hanno il pregio di tornare alla terra attraverso processi di biodegradazione senza rilasciare sostanze inquinanti. «Nella produzione della plastica i costi ambientali diretti e non diretti si sommano a quelli tradizionali di produzione – aggiunge Susanna Galli – Quando si parla di materie prime sostenibili queste devono essere prodotte con un impatto ambientale basso, con enormi benefici non solo economici ma anche sociali. È un aspetto al quale una realtà come la nostra deve prestare attenzione: solo lo 0,05% della produzione di mais nazionale viene impiegato per realizzare la bioplastica, non c'è sfruttamento della filiera e nulla viene tolto alla produzione alimentare».