

IL CROLLO DELLA REPUTAZIONE DOPO IL DIESEL-GATE

Il tradimento di Volkswagen

Erano i campioni dell'etica

Responsabilità sociale d'impresa, un modello in crisi?



di Andrea Di Turi

La premessa è che tutti possono sbagliare. Poi, però, affinché da una situazione negativa si possa uscire con un insegnamento, bisogna analizzare di che errore si tratta. Chi e perché lo ha commesso. E cosa si può fare perché non capiti di nuovo. Il caso Volkswagen pone in modo pressante tutti questi interrogativi, ai quali correrà l'obbligo di dare risposta in primo luogo all'azienda, specie a chi era al corrente del fatto che si stavano truccando i dati delle emissioni dei gas di scarico di milioni di autoveicoli. Ma pone anche interrogativi ulteriori, in quanto il colosso di Wolfsburg è da tempo considerata un campione della responsabilità sociale d'impresa, o *csr (corporate social responsibility)*, cioè nel perseguire obiettivi sociali e ambientali insieme a quelli economici. Un modello, insomma, di comportamento sostenibile, responsabile, etico. Come attesta ad esempio la presenza di Volkswagen nei più importanti indici azionari etici del mondo, basati sulle valutazioni di agenzie di rating specializzate che passano al setaccio le società presenti sui listini di Borsa in riferimento alle loro performance sociali e ambientali. L'ultima revisione dell'indice Dow Jones Sustainability ha riconosciuto Volkswagen leader globale di sostenibilità nel settore automobilistico. Ma anche negli indici del *Carbon Disclosure Project*, che valutano le maggiori compagnie quotate del mondo sulla base delle loro strategie *low-carbon*, di contrasto ai cambiamenti climatici, il produttore tedesco di auto si posiziona su livelli di eccellenza.

Gli interrogativi ulteriori che il caso Volkswagen solleva si possono dunque provare a sintetizzare così: di fronte a quanto accaduto, fino a che punto ci si può fidare dell'impegno della società sul fronte della sostenibilità, quindi delle valutazioni degli analisti, quindi degli indici? E, se tale impegno è effettivamente autentico, come è potuto accadere uno scandalo di questa portata, che rischia di distruggere in un sol colpo la reputazione costruita da Volkswagen in tutta la sua storia? È proprio per l'ammirazione con cui si guardava all'azienda fino a pochi giorni fa che ora, come per contrappasso, viene quasi spontaneo dare risposte intransigenti a tali interrogativi. Un po' come chi viene tradito dopo aver provato un grande amore. «Sono molto dispiaciuto di avere appena passato

un ordine per una nuova Golf e mi attiverò per vedere se riesco a cancellarlo», dichiara l'economista **Marco Vitale**. Ma dietro a un'affermazione che può apparire sarcastica, c'è una riflessione molto profonda e netta: «La notizia relativa al Gruppo Volkswagen - spiega -, nei termini ad oggi conosciuta, è per me sconvolgente. È difficile credere che un gruppo di questo livello e dimensioni possa aver commesso un'azione di questo tipo, che è un grande tradimento sotto tutti i punti di vista: per chi crede e ha lavorato per l'impresa come fattore di sviluppo e incivilimento; per i tanti manager seri che lavorano nel mondo; per le migliori tradizioni tedesche; ed è un tradimento verso la Germania. Credo che la vicenda creerà nel tempo danni molto più gravi della multa di cui si parla. È ancora più grave perché ha richiamato l'attenzione sul fatto che comportamenti di questo tipo non sono sconosciuti al mondo dell'industria automobilistica. Mi auguro che su questa vicenda si rifletta molto».

La storia anche recente insegna che quello di Volkswagen non è il primo caso di un'azienda caduta precipitosamente, almeno in termini di reputazione, dalle stelle alla polvere. Basti pensare alla Enron, la multinazionale statunitense dell'energia fallita nel 2001 dopo la scoperta della enorme truffa contabile che aveva architettato, che pubblicava apprezzati bilanci sociali e ambientali. Oppure a British Petroleum, che nei bilanci di sostenibilità (dove aveva preso a declinare l'acronimo Bp come "*beyond petroleum*", al di là del petrolio) dichiarava il proprio impegno nella salvaguardia dell'ambiente, prima di riversare nell'aprile 2010 la tristemente nota "marea nera" di petrolio nel Golfo del Messico causa l'esplosione della piattaforma di trivellazione Deepwater Horizon, fatto che a oggi costituisce il peggior disastro petrolifero di sempre. Casi che autorizzano a nutrire scetticismo sulla credibilità dell'impegno sociale responsabile dichiarato a volte con eccesso di autoreferenzialità da parte delle aziende nei bilanci sociali o nei codici etici. Come pure sulla possibilità effettiva, per chi le valuta sulla base di quei documenti, di riuscire davvero a individuare gli elementi e i fatti più rilevanti che provano, o contraddicono, quell'impegno.

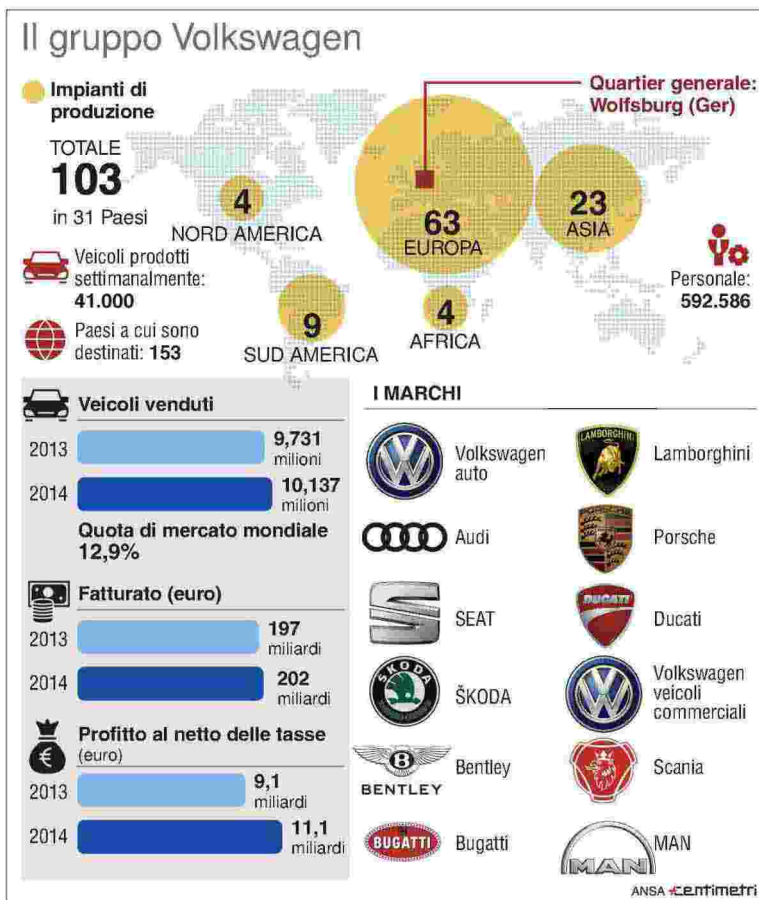
Certo è che se c'era un'azienda da cui non ci si sarebbe mai aspettati una caduta del genere, quella era la Volkswagen. «È stata una notizia scioccante - dice **Fulvio Rossi**, presidente del Csr manager network Italia, l'associazione promossa da Altis-Cattolica che riunisce i responsabili della csr nel nostro Paese - perché è stato un imbroglio grave, su una tematica qualificante per la reputazione di un'azienda che da anni promuove politiche ambientali importanti e ha dimostrato impegno e affidabilità costanti. Ma il fatto è che si tratta, anche, di una tematica di concorrenza, perché è sull'impatto ambientale dei prodotti che si gioca ormai la competizione a livello globale: evidentemente si è creata una tensione fortissima tra obiettivi di sostenibilità e di profitto». C'è anche da sottolineare che il modello di governance vigente in Volkswagen, con la co-determinazione (i lavoratori partecipano al consiglio direttivo dell'azienda attraverso propri rappresentanti), sembrava un ulteriore elemento a garanzia di una condotta socialmente responsabile. Al riguardo il pensiero del professor **Lorenzo Sacconi**, direttore di Econometrica (il centro interuniversitario che riunisce gli atenei italiani attivi sui temi della responsabilità sociale), è che «è vero che in quel modello - spiega - gli azionisti non la fanno da padrone e dunque è verosimilmente più virtuoso in prospettiva csr, ma è anche vero che la voce dello stakeholder ambiente, o se si vuole degli interessi legati alla salute del consumatore, non è in esso rappresentata. Sarà interessante

vedere se quel modello fornirà una capacità di reazione maggiore rispetto a quella, scarsa, dimostrata da altre imprese in simili frangenti. Credo poi che abbia contato la fortissima pressione del sistema Germania verso il modello mercantilista, cioè l'esportazione sui mercati esteri: se la priorità era conquistare il mercato statunitense a tutti i costi, evidentemente ci stava anche l'imbroglio».

Ci vorrà un po' di distacco, temporale ed emozionale, per valutare compiutamente il caso Volkswagen. Dal modo con cui un'azienda gestisce una situazione di crisi di questa gravità, infatti, anche a livello di comunicazione, si può evincere molto. Ma sembra che a Wolfsburg al momento non azzecchino le mosse neppure qui. «Mi pare che non stiano gestendo al meglio la comunicazione di crisi - dice **Rossella Sobrero**, docente di Comunicazione pubblica e sociale alla Statale di Milano e promotrice, con la società Koinètica di cui è presidente, del Salone della Csr e dell'Innovazione sociale -. In questi casi è importante trovare argomentazioni sufficientemente credibili sia per far comprendere il percorso che ha portato alla situazione di crisi, sia per ribadire che l'azienda è comunque sana come principi. Io stessa l'ho portata ad esempio in tantissime occasioni». Diceva Nelson Mandela che la nostra gloria più grande non sta nel non cadere mai, ma nel risollevarci ogni volta che cadiamo. Dovrebbe valere anche per le aziende, che di uomini sono fatte. Bisogna vedere se ne hanno la forza.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il gruppo tedesco è leader globale di sostenibilità e al top di tutti gli indici azionari etici. Marco Vitale: «Ci saranno danni gravissimi». Lorenzo Sacconi: «Decisiva la pressione mercantilista»





DIMESSO. L'amministratore delegato di Volkswagen, Martin Winterkorn, ha lasciato l'incarico dopo lo scandalo

