

Responsabilità Sociale: la nuova sfida per la competizione

Renzo Serra

r.serra@tiscalinet.it

La continua ricerca del miglioramento per competere richiede una visione globale dell'azienda nel contesto sociale. L'approccio vincente sembra essere la valorizzazione dei comportamenti etici verso i quali i mercati sono sempre più sensibili e che garantiscono il massimo profitto. Oggi è disponibile una Norma internazionale che consente la certificazione della Responsabilità Sociale ed è possibile progettare Sistemi Etici che producano vantaggi concreti.

Le sfide per il management

Alle domande che il management si pone abitualmente: "**Come posso migliorare la competitività della mia azienda ? Cosa richiede il mercato ?**" oggi sembra possibile dare delle nuove risposte attraverso una svolta nella **cultura d'impresa**.

Attualmente viene messa in luce l'importanza della "**creazione del valore**" che meglio si raggiunge con l'**evidenza dei valori** che stanno alla base dell'impresa. **CONFINDUSTRIA** ha varato prima lo **Statuto**, poi il **Codice Etico** e recentemente ha definito la **Carta dei Valori** degli iscritti.

Il tema non è nuovo: il **Villaggio Crespi d'Adda** alla fine del secolo scorso cercava di coniugare le esigenze dell'industria nascente con condizioni di vita soddisfacenti per i lavoratori. Oggi la globalizzazione dell'economia sta dando nuovi significati a queste ricerche, per evitare che sistemi economici senza regole riproducano a livello mondiale il disastro accaduto negli USA nel '29. Con quella crisi l'America comprese che era indispensabile introdurre nel sistema economico regole **ANTITRUST** che garantissero la par condicio per gli imprenditori e sistemi di protezione sociale per i lavoratori realizzati con il **NEW DEAL** roosveltiano.

Il sistema economico americano, oggi indicato come tra i più efficienti e competitivi, non si è fermato a questi provvedimenti cogenti, ma ha liberamente sviluppato in molte aziende **regole volontarie di comportamento etico** per raggiungere l'obiettivo della **massima profittabilità dell'impresa**. Oggi si può affermare che **principi etici devono stare alla base dei sistemi capitalisti per il loro buon funzionamento**.

Bisogna porre al centro della visione manageriale il concetto esteso di **responsabilità**. È significativo l'episodio delle dimissioni della **Commissione europea** a seguito delle accuse del Comitato dei Saggi ad alcuni Commissari che, pur non avendo commesso direttamente delle irregolarità, hanno ammesso di non essere stati in grado di controllare i loro dipendenti che hanno commesso delle scorrettezze. Questa **nuova concezione etica di responsabilità** può essere attribuita all'ingresso nella Ue dei Paesi scandinavi che hanno introdotto elementi di cultura calvinista con i quali l'intera Comunità dovrà progressivamente confrontarsi.

Peraltro i Paesi che hanno adottato in passato questi criteri sono attualmente **al vertice dello sviluppo economico** e di benessere individuale, come risulta da "*The world competitiveness yearbook 1999*" pubblicato da IMD (International Management Institute of Development – *Sito Internet: <http://www.imd.ch/wcy.html>*): USA, BENELUX, Germania, Paesi Scandinavi, UK. Va anche ricordato che la responsabilità individuale sta alla base dei corretti rapporti di lavoro: in molte aziende l'orario di lavoro non viene neppure definito e le presenze sono rilevate solo a scopi assicurativi.

Questa visione mette in gioco la **cultura più profonda del management** che deve essere in grado di esprimere **valori di riferimento** reali, concreti e raggiungibili; trainanti e motivo d'orgoglio per tutti gli appartenenti all'azienda e oggetto di ammirazione e rispetto per chi ne viene in contatto dall'esterno.

Appare sempre più necessaria una **visione globale, olistica dell'azienda nel contesto sociale**, con le fondamentali componenti umane dotate di **sensibilità psicologiche** da soddisfare. Si tratta di una ricerca continuativa per la **soddisfazione delle esigenze e delle aspettative degli stakeholders** all'interno e all'esterno dell'azienda, realizzata indagando anche nella sfera dell'inespresso, del non conscio che racchiude valori essenziali e condiziona i comportamenti.

La **sensibilità del mercato** è in continua evoluzione: gli anni '80 erano caratterizzati dalla qualità dei prodotti, gli anni '90 dal rispetto dell'ambiente, i prossimi anni dalla Responsabilità Sociale. Si è avviata la tendenza del mercato ad **acquistare valori** associati a prodotti e servizi.

Appare sempre più errato attribuire agli Stati il massimo ruolo di pianificazione e controllo, anche per la diffusa perdita di prestigio morale, mentre si sta affermando il loro ruolo di **sussidiarietà**, perché gli standard di vita non possono essere normalizzati e deve essere possibile la soddisfazione delle esigenze individuali. La strada migliore sembra quella di restituire la **libertà di scelta e di azione agli individui e alle organizzazioni**, all'interno di **regole condivise** che garantiscano i valori fondamentali.

Come regole condivise sono note quelle sulla Qualità, sulla Gestione Ambientale, sulla Salute e Sicurezza, sulle Gare d'Appalto pubbliche; sono in gestazione quelle sulla tutela del Lavoro Minorile; mentre per la Responsabilità Sociale è stata recentemente pubblicata la **Norma internazionale SA8000** che si pone l'obiettivo di determinare migliori condizioni di lavoro nel mondo. È da sottolineare l'importanza delle regole riferite alle risorse umane e ambientali che impattano direttamente sulla **qualità della vita**.

La **metodologia applicativa** è la stessa già utilizzata per la qualità: □ normativa di riferimento □ Organismi di certificazione accreditati da un Ente di vigilanza □ possibilità per le Organizzazioni di richiedere la certificazione di conformità del proprio Sistema di Responsabilità Sociale.

Concretamente oggi il management può decidere la politica etica aziendale, sviluppare il Manuale e le Procedure necessari progettandoli secondo la Norma SA 8000 e ottenere la certificazione di conformità alla stessa Norma rilasciata da un Organismo indipendente con validità internazionale.

Etica e profitto

"Una posizione morale è ciò per cui una mente calcolatrice opterebbe dopo aver fatto bene i suoi conti" (Z. Bauman).

In Europa si è diffusa la convinzione che etica e profitto siano in contrasto per loro stessa natura, in quanto il profitto passerebbe attraverso lo sfruttamento, la competizione sleale, la sopraffazione del dipendente o del concorrente più debole. Questa convinzione è frutto di posizioni ideologiche che si sono sviluppate in epoche assai diverse dall'attuale, quando i sistemi economici erano chiusi in ambito nazionale, con componenti monopolistiche, con strutture di potere monocratiche od oligarchiche, con cittadini poco scolarizzati e scarsamente informati sulla cosa pubblica, con mass-media praticamente inesistenti.

L'apertura dei sistemi economici prima a livello continentale e poi a livello globale, la parcellizzazione imprenditoriale e la diffusione delle Public Companies e quindi dell'azionariato diffuso anche tra gli stessi lavoratori, l'introduzione e il rispetto sempre più esteso di regole cogenti a tutela della libera concorrenza (WTO, UE, NAFTA), l'attivazione di normative e di Authority competenti in nei diversi campi economici, compreso quello etico (CEPAA), la velocità di diffusione delle informazioni anche verso i potenziali clienti, hanno modificato radicalmente lo scenario e quindi rendono necessari **nuovi strumenti di analisi e di gestione delle attività economiche**.

Il profitto, **se realizzato nel rispetto di regole etiche**, contribuisce in modo determinante allo sviluppo economico e sociale: la **conversione del profitto in investimenti e consumi genera occupazione e benessere diffuso**. Le Organizzazioni dotate di Sistema Etico spesso introducono la distribuzione di **parte dei profitti in opere di promozione sociale**, allo scopo di avere ritorni d'immagine, oltre a benefici fiscali. Nel mondo anglosassone la concezione di restituzione del bene ricevuto dalla società è molto più sviluppata e ha dato origine alla tradizione filantropica e di volontariato: basti pensare alle donazioni per 34 Mdi \$ di Bill Gates o alla media di 4 ore alla settimana di volontariato per ogni Americano adulto.

Dal punto di vista **teorico** l'*approccio etico al capitalismo* può rappresentare la via di soluzione della contrapposizione tra la dottrina del "*salario come variabile indipendente*" e la dottrina liberista di "*salario come livello minimo di sussistenza stabilito dal mercato*". Infatti la prima non soddisfa alle esigenze della globalizzazione e la seconda è contraddetta dalla storia economica, almeno nei Paesi sviluppati. Quindi è necessario individuare nuove vie di soluzione e la visione di **capitalismo sorretto da principi etici** sembra attualmente la più funzionale al raggiungimento del massimo profitto con il contemporaneo rispetto dei valori umani. Va anche ricordato che la responsabilità individuale sta alla base dei sistemi democratici e determina la possibilità di realizzare quello che Michael Novak chiama "*capitalismo democratico*".

Dal punto di vista **logico** è intuitivo che comportamenti corretti verso gli interlocutori esterni e verso i dipendenti debbano indurre **vantaggi in efficienza ed efficacia**: il migliore rapporto con i clienti, i fornitori e le istituzioni

pone l'azienda in posizione di vantaggio, il massimo coinvolgimento dei lavoratori stimola l'orgoglio aziendale e l'impegno personale. Inoltre, se si considerano **valori sia il profitto che l'etica** risulta razionale che la loro sinergia ottimizzi le performances delle Organizzazioni.

Nella realtà etica e profitto non sono in contrasto: così come è ormai chiaro che il profitto è inscindibile dalla qualità, altrettanto sta crescendo la convinzione che **il profitto di lungo periodo è inscindibile dall'etica che determina la reputazione aziendale**. È fondamentale l'**orizzonte temporale**: se consideriamo il breve periodo è facile citare casi contrari, ma se consideriamo il lungo periodo la pur giovane storia del capitalismo ci sta insegnando che questa tesi è corretta. È possibile un riscontro nel **Dow Jones Sustainability Group Index** che analizza le prestazioni di 200 Aziende in 33 Paesi che praticano politiche di rispetto ambientale e sociale e indica una variazione dal 93 al 99 di **270 punti contro 220 punti** dell'indice globale. Analogamente altre Organizzazioni stanno analizzando questo tipo di Aziende pubblicando Indici simili: Istituto Avanzi, Domini, Citizen Index, Smith Barney Concert Allocation Social Awareness.

Sono disponibili Consulenti Etici internazionali: Barcester Green, Ethical Investments Advice, Global & Ethical Investments Advice, Kinder Lydenberg Domini, Ethical Investment and Information Service, Analyses et recherches sociales sur les entreprises. Un altro indicatore è dato dal successo in Italia della **Banca Popolare Etica** nata nel '99 e dalla diffusione dei **Fondi Etici**: 44 nel UK (+10 nel '99), 180 negli USA (1.000 Mdi \$).

Probabilmente siamo all'inizio di un **processo analogo alla qualità**: dieci anni fa la qualità veniva generalmente considerata con scetticismo, un lusso per aziende ricche, oggi è difficile trovare un manager che non la tratti come un requisito fondamentale per la profittabilità dell'impresa. Nel mondo anglosassone si è capito già negli anni '80 che l'etica era un mezzo particolarmente efficace per **massimizzare il profitto** e ora anche nel mondo latino si inizia a prendere coscienza di questa realtà.

Nella ricerca di strumenti efficaci per lo **sviluppo dell'economia e dell'occupazione** è importante ricordare che l'etica non solo contrasta efficacemente gli aspetti negativi del capitalismo, ma consente uno sviluppo più armonico e più rapido dell'economia nei Paesi industrializzati e in quelli in via di sviluppo, combattendo la dissipazione di risorse dovuta a fenomeni di corruzione e di elusione delle regole di comportamento corretto e consentendo una giusta competizione globale. È da riflettere se tra le cause che pongono **l'Italia all'81° posto nell'incremento dello sviluppo economico** mondiale non occupi un ruolo fondamentale la **scarsa diffusione della cultura etica**.

La normativa

Social Accountability SA 8000

Nell'Ottobre del '97 è stata pubblicata la prima norma sulla responsabilità sociale: SA 8000, a cura del **CEPAA** Council on Economic Priorities Accreditation Agency (organizzazione americana che riunisce rappresentanti del Governo, Sindacati, Università, Catene Distributive, Società di Consulenza, Enti di Certificazione – www.cepaa.org).

La spinta iniziale venne dall'esigenza di rispondere alla **richiesta dell'opinione pubblica** che esercitava pressione per avere delle **garanzie di tipo sociale sui sistemi di fabbricazione dei prodotti proposti dal mercato**. Lo sviluppo del sistema nel lungo periodo si basa sulla convinzione delle Organizzazioni che la Responsabilità Sociale è una leva competitiva. Lo **scopo** della norma è definire lo standard di auditing etico e sociale. I **contenuti** sono i requisiti di responsabilità sociale: lavoro minorile e forzato, salute e sicurezza, libertà di associazione e diritti di rappresentanza collettiva, discriminazione, pratiche disciplinari, orario di lavoro, retribuzione, sistemi di gestione. L'**architettura** della Norma e il metodo di certificazione si ispirano alla **ISO 9000**.

A fine Marzo 2000 risultavano **31 Organizzazione certificate** e **4 Organismi di Certificazione** accreditati dal CEPAA.

La Responsabilità Sociale rappresenta un aspetto dell'Etica aziendale attorno al quale è possibile sviluppare l'intero Codice Etico dell'Organizzazione, estendendo lo scopo e l'applicabilità agli altri aspetti:

- Relazioni Industriali
- Gestione delle Risorse e Formazione
- Rapporti con i Clienti e i Fornitori
- Politica di Gestione Ambientale, Salute e Sicurezza
- Politica fiscale e contributiva
- Rapporti con le Istituzioni
- Politica degli interventi sociali

- Comunicazioni della Politica e dei Risultati verso il Personale e verso l'esterno
- Visite Ispettive Interne Etiche e Gestione dei Reclami

I vantaggi

L'**obiettivo del profitto** può essere raggiunto attraverso i seguenti vantaggi.

Vantaggi esterni: si riferiscono alle parti interessate all'attività dell'Organizzazione che stanno all'esterno.

- 1) Rapporti con gli **Azionisti**: fiducia nell'investimento, maggiore valore degli assetts e orgoglio per il contributo dato ad una realtà economica dai riflessi sociali positivi.
- 2) Rapporti con i **Clienti**: riduzione dei reclami e dei contenziosi, riduzione delle spese legali, fiducia e fidelizzazione.
- 3) Rapporti con i **Fornitori**: trasparenza delle transazioni nella catena di fornitura e semplificazione nel trattamento delle non conformità, comakership più facilmente realizzabile, riduzione dei costi di accettazione fino alla introduzione del "free-pass", autorevolezza e credibilità.
- 4) Rapporti con le **Banche**: le condizioni di finanziamento per Aziende ad elevata reputazione risultano più vantaggiose, specialmente da parte di Istituti di Credito Svizzeri, Inglesi e Statunitensi.
- 5) Rapporti con le **Compagnie di Assicurazione**: i premi si riducono (la stima è del 20%) per effetto del minor rischio ambientale e sociale.
- 6) Rapporti con i **Concorrenti**: lealtà nella competizione e riduzione dei contenziosi, prestigio nella presenza sul mercato e autorevolezza nelle partnership.
- 7) Rapporti con le **Istituzioni**: riduzione dei contenziosi e miglioramento dei rapporti con il Fisco, con gli Enti di Previdenza e Assistenza, con gli Enti di tutela della sicurezza e dell'ambiente, con le Rappresentanze Sindacali, con la Organizzazioni Non Governative, con le Autorità Religiose, Politiche e Amministrative.
- 8) **Immagine** aziendale e posizione nel mercato avvantaggiate da un contatto col pubblico improntato alla trasmissione di messaggi positivi.
- 9) **Gestione del rischio** per danni provocati dalla diffusione di notizie di abuso o sfruttamento sui lavoratori ad opera della stessa Organizzazione o dei suoi Fornitori.

Vantaggi interni: interessano i dipendenti e il management.

- 1) Miglioramento delle **relazioni industriali** e quindi del clima sindacale improntato alla *correttezza dei rapporti* alla *chiarezza dei ruoli*, alla *collaborazione* e alla *condivisione delle responsabilità del business* tra management e dipendenti.
- 2) Corretta e trasparente politica di **selezione e di assunzione** del personale basata sulle effettive *capacità* con inserimento nell'Organizzazione solo di elementi validi e quindi in grado di dare un effettivo contributo operativo.
- 3) Gestione delle **carriere** basata sul *merito* e sulle effettive *prestazioni e potenzialità*, con conseguenze positive sulla efficienza aziendale.
- 4) **Motivazione e fidelizzazione del personale** basata sul *clima di trasparenza e collaborazione*, sull'*orgoglio di appartenenza* ad una Organizzazione orientata verso obiettivi etici, sul *miglioramento continuo* degli standard di lavoro, sulla *formazione* equa e strutturata, sulla chiara struttura organizzativa e di responsabilità.
- 5) **Rapporti di collaborazione** tra il personale basati sulla possibilità di comunicare direttamente o attraverso adeguati rappresentanti, sull'*assenza di tensioni, invidie e gelosie, maldicenze e pettegolezzi*, divergenze tra *interessi personali e aziendali*, situazioni di *rischio operativo* e possibili *danni alla salute*, casi di *sfruttamento* del lavoro minorile, lavoro forzato, lavoro nero, di *abuso e discriminazione*.
- 6) **Ritorni economici immediati** legati ai risparmi di risorse ambientali e sociali: gli investimenti rientrano in 2÷3 anni, poi è tutto profitto; le quote di emissioni di CO₂ in difetto rispetto alle assegnazioni sono commerciabili.

Conclusioni

Nell'era della comunicazione istantanea si sta verificando un momento senza precedenti di **cambiamento sociale globale** nel modo di gestire la **reputazione sulle condizioni di lavoro nei siti di origine dei prodotti**.

Inoltre la realizzazione in ambito aziendale dei **valori primari dell'uomo** può innescare la spirale positiva della creazione del valore all'interno delle Organizzazioni con riflessi benefici sull'intera società. Questo processo appare non solo compatibile con l'obiettivo del profitto, ma addirittura costituisce un **ingrediente fondamentale del profitto nel lungo periodo**.

Quanto agli Enti pubblici o alle Organizzazioni che hanno scopi sociali l'introduzione dei Codici etici costituisce un indispensabile **strumento di gestione**, mentre per le Aziende di profitto tale strumento si propone come **leva competitiva**.

La pubblicazione della norma **SA 8000** e la sua progressiva diffusione offre l'opportunità di sviluppare i **Codici Etici** secondo una **metodologia definita e condivisa**, con la possibilità di formalizzare il loro valore mediante **certificazione** da parte di un Ente indipendente.

Lo scenario è maturo per considerare questa strada come una concreta e stimolante sfida alla capacità manageriali di una Organizzazione che si pone l'**obiettivo dell'eccellenza utilizzando come asset competitivo la Responsabilità Sociale**.

Bibliografia

- Jaqueline Russ – *L'Etica contemporanea* – Ed. Il Mulino
John Rawls – *Liberalismo politico* – Edizioni di Comunità, Milano 1994
Amartya K. Sen – *La libertà individuale come impegno sociale* – Ed. Laterza 1998
Zygmunt Bauman – *Le sfide dell'etica* – Ed. Fertrinelli 1996
Karl Popper – *Logica delle ricerche e società aperta* – Ed. La Scuola 1989
Michael Novak – *Morality, Capitalism and Democracy* -
R. Serra – *Aspetti psicologici e sociali della qualità* – **De Qualitate** – Maggio 1996
R. Serra – *I Codici etici nelle Aziende* – **De Qualitate** – Gennaio 1997
R. Serra – *I Codici Etici* – **De Qualitate** – Giugno 1998
R. Serra – *Qualità ed Etica in Europa: una proposta* – **Qualità** – Luglio/Agosto 1998
R. Serra – *SA 8000: le ragioni e il metodo di applicazione* – **Qualità** – Novembre 1999