



ABI CSR Forum 2010

Nota introduttiva ai lavori

Davide Dal Maso e Maria Paola Marchello, febbraio 2010

Questo documento contiene alcune riflessioni preliminari che saranno oggetto di discussione nella prima sessione plenaria dell'ABI CSR Forum 2010 e poi meglio sviluppate nelle varie co-building session. Non ha la pretesa di un testo accademico. Mira piuttosto a identificare alcuni temi di discussione ed a proporre delle domande – che, in molti casi, rimarranno volutamente senza risposta o con risposte aperte, in modo da orientare i lavori del Convegno.

La prima versione del documento è stata elaborata dalla Segreteria del Forum per la Finanza Sostenibile, dopo averne condiviso l'impostazione con l'ufficio CSR di ABI. Successivamente, è stata alimentata dal contributo dei soci del FFS stesso. Nondimeno, formalmente non rappresenta un position paper del FFS né dell'ABI.

La CSR oggi, tra criticità e sfide

L'integrazione strategico - gestionale della sostenibilità all'interno del 'sistema impresa' rappresenta oggi una delle maggiori sfide per garantire la credibilità ed efficacia della CSR. Ciò significa che, sdoganato politicamente il tema, occorre verificare se ed in quale misura concetti generalmente accettati a parole si trasformino effettivamente in strategie e pratiche organizzative, producendo così un qualche impatto positivo in termini di 'sostenibilità reale' del sistema economico.

Inoltre, considerando che il tema della *corporate sustainability* ha tradizionalmente caratterizzato le imprese di grandi dimensioni, l'estensione della CSR alle piccole e medie imprese rappresenta un'altra delle maggiori sfide per l'Europa.

Per l'Italia, si somma la necessità di rafforzare alcune condizioni 'di contesto', cioè di aumentare il grado di consapevolezza, di conoscenza e, in ultima analisi, di giudizio, da parte dei soggetti direttamente o indirettamente destinatari delle azioni di responsabilità sociale. Occorre, in altre parole, incrementare la domanda di CSR, così che le imprese davvero virtuose si vedano premiate dal mercato (nel senso più ampio, del lavoro, della reputazione e dei capitali) e quelle che invece utilizzano questi temi solo strumentalmente vengano valutate per quello che fanno.

- *Quali scenari futuri si prospettano per la CSR?*

Il "bicchiere mezzo pieno"

La CSR ha assunto oggi una diffusione tale da poter essere definita un movimento globale. I codici etici e di condotta, i sistemi di gestione ambientale, la rendicontazione di sostenibilità, le reti multi - stakeholder, le etichette ecologiche e sociali, i fondi SRI e gli indici di sostenibilità sono alcuni degli strumenti che, in forma più o meno standardizzata, consentono alle imprese di tradurre le politiche di responsabilità sociale nella gestione operativa. Quasi tutte le imprese di grandi dimensioni si sono dotate di strutture organizzative dedicate, più o meno articolate, spesso con figure altamente professionalizzate. Le questioni di responsabilità sociale sono sempre più frequentemente oggetto della comunicazione istituzionale o di prodotto delle imprese e hanno guadagnato una visibilità importante nei siti web o negli altri strumenti tipici. Soprattutto, cominciano ad essere trattate con una qualche cognizione di causa dagli amministratori nei loro interventi pubblici.

Da ultimo, il processo prossimo alla conclusione in sede ISO ha coinvolto centinaia di esperti di organizzazione aziendale in una riflessione davvero globale, mettendo a punto un documento che, pur incorporando i limiti dati dalla complessità del tema 'responsabilità' applicato trasversalmente a tutti i tipi di organizzazione e dalla laboriosa macchina organizzativa, rappresenta un passaggio importante anche nell'ottica della formazione manageriale del futuro.

Similarmente, si registrano le prime positive reazioni da parte del mondo accademico in vista di una sempre più strutturata integrazione dei temi di etica degli affari nella formazione economica ed aziendale.

- *A fronte della significativa crescita delle pratiche di CSR, le imprese sono realmente più responsabili?*

Il “bicchiere mezzo vuoto”

Nonostante i successi del movimento, la CSR continua ad essere un elemento accessorio, piuttosto che parte integrante delle politiche e delle pratiche delle imprese.

Inoltre, se esiste un “mercato delle virtù”, esso è limitato dai costi necessari per implementare un business socialmente responsabile. Il perseguimento di buone performance economico-finanziarie e il soddisfacimento degli interessi degli azionisti rimane infatti l'obiettivo imperante. La recente situazione economico-finanziaria ci ha offerto la straordinaria possibilità di cambiamento che sembra non essere stata colta appieno nel mondo imprenditoriale, politico e accademico: la crisi, da più parti definita 'sistemica', avrebbe potuto sollecitare riflessioni anche provocatorie su alternative 'sistemiche' agli attuali modelli di produzione e di consumo; invece, l'impressione è che si stia attendendo che passi la tempesta per ricominciare a produrre e a consumare esattamente come prima.

Da ormai vari anni sono stati individuati i fattori critici per una reale affermazione della CSR: il *commitment* delle figure strategiche nell'impresa (i proprietari, gli amministratori delegati, i senior manager); l'integrazione dei valori e della vision di responsabilità sociale nel business e nella cultura d'impresa; la comunicazione trasparente ed efficace; il coinvolgimento effettivo e l'apertura verso gli stakeholder. Tali fattori critici rappresentano ancor oggi le principali sfide della sostenibilità d'impresa.

- *Quali sono le possibili soluzioni per garantire la credibilità ed efficacia della CSR?*

La crisi finanziaria, la CSR e la creazione di valore nel lungo periodo

Alla luce della recente crisi economico-finanziaria, la visione prospettica sulla CSR ha assunto connotati diversi, talvolta tra loro contrapposti. Se da un lato è emersa la marginalità della CSR nel 'sistema impresa' e la prevalenza del 'shareholder value', dall'altro lato si è constatata la necessità di porre la questione dell'etica del business come tentativo di risposta alla crisi. In altre parole, la crisi 2008-09 è certamente stata innescata dalla vicenda dei mutui subprime, ma ha radici ben più profonde: è una crisi di senso; si è persa cioè la direzione. Per chi, per che cosa si lavora, si produce e si consuma? Tutte queste attività migliorano davvero le condizioni delle persone e delle comunità che vi sono coinvolte, dal punto di vista materiale e morale? Se no, qual è la giustificazione alla base della continuità del sistema?

La completa integrazione delle considerazioni di carattere etico, sociale, ambientale e di governance nell'organizzazione - dai valori, alle politiche e strategie d'impresa, al sistema di produzione e offerta di beni e servizi - è la chiave di volta per la creazione di valore nel lungo periodo. La migliore produttività ed efficienza, l'accrescimento della reputazione interna ed esterna dell'impresa, la diminuzione dei rischi e dei danni che ne derivano, favoriscono infatti

la diminuzione del peso relativo delle componenti di costo e l'incremento delle componenti positive del reddito.

- *Quali vie può intraprendere l'impresa per rispondere alla crisi economico-finanziaria nell'ottica di una maggiore responsabilità?*

L'integrazione dei criteri ambientali, sociali e di governance nel 'sistema impresa'

I criteri ambientali, sociali e di governance (ESG) comprendono una varietà di aspetti, mutevoli in base ai settori e alle aree geografiche di riferimento.

La reale integrazione degli aspetti ESG nei processi di produzione dei beni e servizi rappresenta una delle maggiori sfide della CSR oggi. In particolare, le istituzioni finanziarie svolgono un ruolo chiave nell'affermazione della sostenibilità nelle imprese: se i criteri ESG diventano parte integrante dell'analisi finanziaria fondamentale, allora le imprese operanti nell'economia reale saranno spinte alla considerazione degli stessi nella gestione della propria attività e viceversa.

- *Come valutare la significatività dei criteri ESG?*
- *Quali sono i fattori che favoriscono/ostacolano l'integrazione dei criteri ESG nel 'sistema impresa'?*
- *Quali sono i fattori che favoriscono/ostacolano la valutazione e il controllo del 'sistema impresa' tramite criteri ESG?*

L'integrazione strategica

A livello strategico, l'integrazione dei criteri ESG si esprime attraverso il riconoscimento di obiettivi di sostenibilità di medio – lungo termine all'interno dei piani di sviluppo dell'impresa. L'integrazione strategica degli aspetti ESG è fondamentale per garantire l'efficacia della CSR, fungendo da snodo rispetto ai processi decisionali e gestionali che governano le organizzazioni.

Oggi, però, la gran parte per non dire la totalità dell'attenzione degli amministratori delle imprese e dei valutatori esterni (analisti finanziari, investitori, media, etc.) è tutta concentrata sulle variabili 'tradizionali'. C'è un forte scarto tra quello che i manager ritengono politicamente corretto affermare e quello che in realtà fanno – e quindi, verrebbe da dire, credono di dover fare.

L'integrazione gestionale

A livello gestionale, l'attenzione è posta sulla definizione degli aspetti ambientali, sociali e di governance significativi rispetto all'attività dell'impresa e sull'individuazione di forme di gestione integrate con i processi di natura tecnica ed economico-finanziaria.

In carenza di una visione strategica, tuttavia, questo approccio si dimostra efficace su un piano puramente tattico. Sembra rappresentare, cioè, una reazione immediata ad una situazione contingente piuttosto che una risposta organica e coerente ad una sfida di rinnovamento complessivo. Ad esempio, si registra una forte resistenza alla misurazione delle persone (in termini di potenziale e di risultati) sulla base di criteri di natura non strettamente economica – soprattutto a livello manageriale.

L'integrazione organizzativa

A livello organizzativo, l'unità sostenibile (nelle imprese in cui è stata creata) è posizionata nei modi più vari: spesso nell'area comunicazione, talvolta nel marketing o nell'investor relations, più raramente nel controllo di gestione o nelle funzioni di linea, quasi mai nelle risorse umane o, dove forse sarebbe più corretto, in staff ai capi d'azienda. In verità, ciascuna scelta ha dei pro e dei contro; la correttezza dipende in larga misura dalla natura, dalla storia, dalla cultura, dal settore, dalla dimensione dell'impresa e, in ultima analisi, dalla qualità delle persone. Tuttavia, questa varietà di situazioni sembra derivare più dalla necessità di formalizzare situazioni che si sono venute a creare più o meno spontaneamente che da un'analisi approfondita dei bisogni e delle opportunità dell'impresa.

L'esercizio efficace della trasparenza

La trasparenza rappresenta uno dei principi chiave nel dialogo tra impresa e stakeholder. Il suo esercizio consente all'impresa di esplicitare il proprio impegno a favore dell'ambiente e della società nel tempo e nello spazio. Una scorretta ponderazione della quantità e tipologia di dati a disposizione ai fini gestionali rispetto alle esigenze informative degli stakeholder, spesso si traduce in un eccesso di informazioni inutili o nella mancanza di informazioni rilevanti e, quindi, in un inefficace esercizio della trasparenza. Per garantire una valida applicazione di tale principio, è fondamentale raggiungere il corretto equilibrio tra i dati quali - quantitativi rilevanti ai fini gestionali e informativi, considerando che la significatività degli aspetti di responsabilità sociale può differire in base agli svariati interessi dell'azienda rispetto a quelli degli stakeholder. Anche l'attività di formazione e sviluppo su questo versante, diffusamente all'interno delle organizzazioni, è di supporto.

- *Quali elementi bisogna considerare per definire il giusto equilibrio tra esigenze gestionali e informative, garantendo la trasparenza nella conduzione del business?*
- *Come stimolare le aziende verso un'effettiva trasparenza?*
- *Che significato può avere comunicare dati numerosi ed esaustivi in assenza, nel nostro Paese in particolare, di soggetti preposti alla loro verifica (es. ONG con ruolo di 'watchdog') e a fronte di una società civile ancora poco attenta?*
- *A quali informazioni sono interessati gli stakeholder?*

La rendicontazione di sostenibilità e il principio di materialità

Nell'ambito della rendicontazione di sostenibilità, la questione dell'efficacia della trasparenza si traduce nell'applicazione del principio di materialità. Secondo tale principio, le informazioni presenti all'interno del bilancio di sostenibilità dovrebbero riflettere gli impatti ambientali, sociali ed economici significativi per l'organizzazione o che influenzano le istanze degli stakeholder. I fattori che determinano la valutazione della materialità di un aspetto sono interni ed esterni: la mission e la strategia dell'impresa, gli interessi degli stakeholder, le indicazioni fornite dagli standard internazionali, etc.

A differenza di elementi più formalizzati e standardizzati, il progresso delle imprese nelle modalità di interazione con i propri stakeholder è, ad oggi, un passaggio decisivo per soddisfare il principio di materialità e garantire una maggiore efficacia nell'esercizio della trasparenza.

- *Quali sono gli strumenti più adatti per individuare e comprendere gli interessi degli stakeholder?*

La trasparenza e la necessità di investire nella qualità della domanda

L'esperienza dei mercati finanziari, a partire dai casi dei cosiddetti 'scandali finanziari', ha dimostrato che il problema principale non sta tanto nella carenza di informazioni disponibili o nella volontà degli offerenti di nasconderele, quanto dalla difficoltà dei clienti di riceverle ed assimilarne il significato. Senza nulla togliere ai casi di abuso, che certamente ci sono stati, è certamente vero che è nell'interesse del fornitore avere di fronte un interlocutore in grado di comprendere appieno i termini dell'offerta che gli viene proposta. Da qui, per esempio, parte l'iniziativa Patti Chiari.

Mutatis mutandis, anche nel mercato della CSR una parte del problema è legata alla capacità degli stakeholder di 'digerire' le informazioni che le imprese mettono a disposizione, non solo per apprezzarle, ma anche per criticarne il reale valore, per chiederne di ulteriori e più circostanziate. L'accusa, spesso non infondata, di autoreferenzialità, pone le imprese di fronte ad un paradosso, cioè quello di dover esse stesse investire nella costruzione di una domanda consapevole.

Questo è peraltro uno dei pochi ambiti collegati alla CSR in cui si apre uno spazio di intervento non invasivo da parte delle politiche pubbliche.

- *Come stimolare la qualità della domanda da parte degli stakeholder?*

L'etica come soluzione al dilemma tra approccio normativo o volontario alla CSR

Se sia più opportuno un approccio basato esclusivamente sulla volontarietà o piuttosto un intervento di tipo normativo al fine di promuovere i comportamenti più virtuosi da parte delle imprese è una questione da tempo dibattuta. In realtà, entrambe le componenti sono necessarie e si complementano: attraverso iniziative volontarie, le imprese realizzano innovazione e rispondono ai bisogni sempre diversi che provengono dall'esterno o dall'interno; quando le buone pratiche si diffondono e diventano *mainstream*, tipicamente l'ordinamento giuridico le incorpora, estendendole *ope legis* all'universo dei soggetti.

Resta il fatto che, in mancanza di una forte tensione morale da parte degli operatori, né l'approccio volontario né quello normativo hanno speranza di funzionare: si cercherà, e si troverà sempre, un modo per aggirare le regole, per far credere quello che non è, per massimizzare i vantaggi per sé a scapito di quelli per gli altri – nella pura logica del *free riding*.

Quando non si realizza un legame fiduciario tra gli operatori (per esempio, tra gli investitori e le società, tra gli stakeholder e le imprese, tra i regolatori e i regolati, etc.) si innesca un meccanismo perverso di controlli reciproci, che spesso degenerano nell'ipertrofia dei sistemi normativi fino al livello delle note 'grida manzoniane'. Quindi, non è con standard sempre più stringenti, linee guida sempre più raffinate, elenchi di indicatori sempre più complessi che si garantiranno la qualità delle pratiche e la trasparenza, bensì attraverso comportamenti corretti, ispirati alla buona fede, ripetuti nel tempo. La fiducia è un capitale che si costruisce e si coltiva nel tempo.

Questo non significa che standard, linee guida, liste di indicatori e, ovviamente, leggi non servano, al contrario. Semplicemente, non bastano.

La sfida, quindi, è di non perdere mai di vista la necessità di coltivare la dimensione etica dell'attività economica, essendo anche capaci di comminare sanzioni morali per chi viola le regole che siano financo più severe di quelle giuridiche.

- *Come è possibile favorire l'accumulo di capitale sociale?*