



CSR

Da un compromesso al ribasso
ad una nuova Governance dello
sviluppo

**La prospettiva del top management
sulla Responsabilità Sociale d'Impresa**

Contrapposizioni & Scenari di sviluppo

Contrapposizioni & Scenari di sviluppo

1

Responsabilità nei confronti degli azionisti o dell'**occupazione** ?

La contrapposizione

L'aumento della qualità e della quantità dell'occupazione è certamente una priorità sociale. Ma quale deve essere il contributo dell'impresa nel perseguire questa priorità sociale?

Il **capitalismo ha una risposta pronta e certa**: il contributo più rilevante e socialmente più desiderato dovrebbe essere proprio quello dell'impresa perché l'impiego nell'impresa è l'unico considerato produttivo. Altri tipi di occupazione, come quello nella pubblica amministrazione, sono possibili, ma considerati "non produttivi". Quindi un costo inevitabile, ma da ridurre il più possibile.

Purtroppo, però, oggi sembra che l'obiettivo dell'occupazione sia in contrasto con l'obiettivo della ricerca del valore per gli azionisti.

Infatti l'impresa, a causa dell'aumento della competizione, cioè per cause indipendenti dalla sua volontà, sembra poter sopravvivere solo se impiega il minor numero di persone e le paga il meno possibile.

L'esigenza di ridurre le persone e il loro costo sembra essere addirittura più stringente nel settore dei servizi che in quello manifatturiero, dove qualche spazio di speranza è aperto dall'innovazione tecnologica. Nel settore bancario la riduzione degli occupati sembra addirittura così fatalmente inevitabile che anche i sindacati riconoscono questa fatalità e cercano di limitarne i danni.

La riduzione degli spazi di occupazione è così intensamente considerata inevitabile che viene, addirittura, incentivata. Vi sono mercati finanziari dove ogni decisione di riduzione del personale provoca direttamente ed immediatamente un aumento del valore del titolo perché si immagina che una riduzione del personale comporti un aumento o, almeno, una difesa degli utili.

Uno scenario alternativo, di sviluppo

Le riflessioni precedenti portano, però, ad un'unica conclusione: l'istituzione impresa sembra perdere, a causa della competizione, non solo la sua funzione sociale, ma anche la sua funzione economica.

Infatti, se è vero che la competizione costringe a "buttare fuori" le persone, allora è anche vero che, contemporaneamente, distrugge il mercato. Infatti gli unici consumatori interessanti sono gli occupati che, quando escono dal lavoro, hanno una decente retribuzione da spendere. Detto diversamente: che importanza ha che le imprese dispongano di prodotti, di prestazioni e prezzo ineguagliabili quando rischiano di tenerseli perché nessuno ha i soldi per comprarli?

Poiché non è accettabile che ci si incammini verso un futuro dove l'impresa perde sia il suo significato sociale che economico, abbiamo provato ad immaginare uno scenario alternativo. **Fortemente alternativo.**

Noi crediamo che la competizione nasca solo da una **scarsa voglia di innovazione imprenditoriale**. Nasca dalla convinzione che i prodotti che si vendono, il tipo di servizi che si erogano, il modo in cui li si producono e li si vendono, siano gli unici possibili. La competizione, insomma, nasce dalla voglia di conservare il presente.

I grandi periodi di sviluppo sono stati generati, invece, da convinzioni e comportamenti opposti: uno sforzo collettivo e solidale per immaginare nuovi prodotti, nuovi servizi che avessero il sapore di una nuova società. Il miracolo economico italiano è stato un esempio di uno sviluppo economico che ha generato una nuova società.

Se tutto questo è vero **cosa significa allora responsabilità verso l'occupazione?** Significa impegnarsi in uno sforzo profondo di rinnovamento strategico del nostro sistema economico. E' necessario essere più precisi: occorre immaginare per le nostre imprese, sia manifatturiere che di servizi, nuovi sistemi d'offerta che, a causa della loro originalità, possano eliminare la competizione. Significa cambiare la vocazione di fondo del nostro sistema economico: non può più essere fondato su imprese industriali che producono prodotti di medio-bassa qualità, che erano adatti alla società che usciva dalla guerra, ma non a quella attuale. Per essere ancora più precisi, è questa una strada opposta a quella dell'efficienza e della produttività che diventano importanti solo quando la prestazione più rilevante dei prodotti e dei servizi è la banalità.

Se le imprese accetteranno di intraprendere questo cammino **la contrapposizione** tra l'obiettivo sociale dell'occupazione e quello economico del valore per gli azionisti **si scioglierà come neve al sole** perché l'impresa diventa un attore che produce valore economico solo e soltanto se produce valore sociale.

2

Responsabilità nei confronti degli azionisti o dei **soggetti deboli** ?

La contrapposizione

La pressione della competizione comporta la necessità non solo di ridurre le persone, ma anche di scegliere quelle ad "alte prestazioni". La competizione costringe, insomma, ad una sorta di selezione naturale che tende a penalizzare i più deboli. Le tecniche di gestione delle risorse umane attualmente utilizzate cercano di rendere più efficace ed efficiente questa selezione.

Il livello "normale" di responsabilità nei confronti delle persone comporta la ricerca della sicurezza e della salubrità degli ambienti di lavoro, l'assenza di discriminazioni, l'evitare lo sfruttamento del lavoro minorile ed ogni altra forma di sfruttamento. Ma il discorso deve fermarsi qui. Non può allargarsi fino ad occuparsi, se non sotto la categoria della "charity", cioè in una logica di redistribuzione, dei più deboli.

La protezione sistematica dei soggetti deboli deve essere demandato alla solidarietà sociale che si manifesta nella predisposizione di strumenti adatti all'interno del sistema di Welfare.

Esiste, insomma, un contrasto di interessi tra azionisti e soggetti deboli, inevitabile perché addebitata al solito fattore esterno all'impresa e fonte di tutti i guai: la competizione.

Uno scenario alternativo, di sviluppo

Ma chi sono i soggetti deboli?

Accidenti, ma è banale! Sono coloro che, non certo per colpa, ma per qualche carenza specifica (di competenze, fisica o altro) non sono in grado di garantire quelle prestazioni che sono necessarie alla competitività dell'impresa. Di costoro non può farsi carico l'impresa, ma deve farlo la società.

Questa apparente verità nasconde una rinuncia al futuro. Ci spieghiamo discutendo di una delle "debolezze" inevitabili: l'età. Le persone anziane sono certamente considerate soggetti deboli.

Ora le moderne scienze della cognizione stanno scoprendo che le prestazioni cognitive dell'uomo (in assenza di patologie specifiche, ovviamente), a mano a mano che l'età avanza, tendono non a peggiorare, come accade per le prestazioni fisiche, ma tendono ad evolvere. Più specificatamente: le persone mature tendono a vedere meglio il complessivo ed a perdere interesse ai dettagli. Le persone giovani riescono a concentrarsi meglio sui dettagli.

Questo significa che considerano le persone anziane un peso solo quelle imprese che non desiderano cambiamenti profondi. Prediligono i giovani perché garantiscono la capacità di innovazione di dettaglio e la "muscolarità" di esecuzione che sono necessarie a quella competizione che, in una società in profondo cambiamento, è figlia della voglia di non cambiare.

Se una impresa accetta, invece, di rivoluzionare il suo sistema d'offerta, di sviluppare un grande disegno di cambiamento della sua identità economica e sociale, allora ha bisogno delle prestazioni cognitive sia dei giovani che delle persone mature. Sono solo le competenze cognitive delle persone mature che riescono a costruire un contesto di significato alla voglia di innovazione dei giovani che, senza il loro contributo, rischiano di perdersi in dettagli effimeri.

Quanto abbiamo detto per la debolezza "età" vale anche per tutte le altre debolezze. Esse sono tali solo se si sceglie di non impegnarsi in grandi progetti di cambiamento.

Se si sceglie il cambiamento profondo, come, in una società che cambia, occorre fare nello specifico interesse degli azionisti, allora quelle che oggi vengono considerate debolezze diventano le più preziose risorse di innovazione.

3

Responsabilità nei confronti degli azionisti o dei **consumatori**?

La contrapposizione

E' la contrapposizione tipica di un mercato: i clienti tendono a pagare i prodotti il meno possibile e le imprese a ricavare il più possibile.

Ma cosa c'entra la responsabilità sociale?

C'entra perché questa contrapposizione sta diventando parossistica e porta a mettere in dubbio il concetto stesso di mercato sul quale si fonda la nostra società.

Nel settore dei beni di consumo, i consumatori vogliono una qualità sempre più elevata e personalizzata, ma tendono a riconoscere sempre meno valore ai prodotti. In questo gioco al ribasso sono aiutati dalla competizione che, autonomamente, costringe le imprese ad una continua riduzione dei prezzi. Il risultato sembra essere inevitabilmente: consumatori felici a spese della sopravvivenza delle imprese.

Nel settore dei prodotti e dei servizi finanziari il conflitto è anche più evidente, anche se il potere, questa volta, è spostato dalla parte dei fornitori del servizio che sfruttano la complessità delle loro proposte per rendere non trasparente il costo che il cliente deve pagare (e il rischio che deve correre). In questo caso il risultato è opposto, ma ugualmente socialmente insoddisfacente: imprese felici a spese dei clienti.

In molti altri settori (dalle imprese farmaceutiche alla grande distribuzione) si ripropone la stessa dinamica di conflitto anche se in forme e con rapporti di potere diversi.

Uno scenario alternativo, di sviluppo

Crediamo sia, innanzitutto, necessario cercare di capire le radici di questo crescente conflitto di interessi tra produttori e consumatori e non considerarlo fatalisticamente inevitabile.

A noi sembra che le ragioni possano essere le seguenti.

La società industriale è nata con l'obiettivo di soddisfare le esigenze "igieniche", i bisogni fondamentali dell'uomo. Lo ha raggiunto garantendo la disponibilità di un **paniere specifico di prodotti**. Ora, questo paniere non è stato generato da un processo pianificato, ma da un processo emergente, sviluppatosi, così, autonomamente, per sovrapposizioni successive, quasi per caso. Questo comporta, innanzitutto, che il paniere di prodotti che le imprese rendono oggi disponibile non sia l'unico possibile. E poi, a causa del fatto che i processi di evoluzione autonoma tendono a chiudersi in loro stessi, comporta che il paniere, risultato di questa evoluzione, tenda a contenere "prodotti autoreferenziali, narcisistici, futili" (Alberto Meda, designer).

Ad aggravare questa perdita di senso dei prodotti si è aggiunto il fatto che, soddisfatti i bisogni igienici, hanno iniziato a manifestarsi esigenze più complesse. Sostanzialmente: esigenze di autorealizzazione. Queste nuove esigenze hanno inevitabilmente ridimensionato le esigenze di consumo e il significato esistenziale dei prodotti. L'esempio più eclatante: comprare la 500 significava entrare in una nuova società. Oggi significa, al massimo comprare una buona macchina carica di storia.

Per completare il quadro sarebbe necessario anche parlare dell'impatto che la proposta del paniere di prodotti tipico della società industriale ha su società radicalmente diverse. Ma il discorso si farebbe lungo e, forse, controverso.

Quale è la sintesi di tutto questo? Che la vera causa di quel conflitto tra produttori e consumatori, che rischia di assurgere a problema sociale di prima grandezza, nasce dalla perdita di senso dei prodotti e dei servizi che le imprese rendono disponibili.

Allora esiste una strategia percorribile: avviare una nuova stagione di riprogettazione del paniere di prodotti e servizi che il sistema economico attuale rende disponibile

E' questa una strategia economica o sociale? La risposta che, sta ad indicare una linea di evoluzione del concetto di CSR, è che si tratta di una strategia di sviluppo. Che è, contemporaneamente, economica e sociale.

4

Responsabilità nei confronti degli azionisti o degli **attori sociali?**

Contrapposizione

In una società complessa le persone, sia nella loro dimensione di dipendenti, che di clienti che, più generalmente, di cittadini, sono rappresentati da attori sociali che ne difendono gli interessi.

Gli attori sociali hanno la funzione di riequilibrare i rapporti di forza tra imprese (ma anche istituzioni) e persone. Gli attori sociali più presenti e visibili sono i movimenti di difesa del cittadino (consumatori ed ambientalisti ad esempio) e i sindacati.

Il rapporto tra imprese e questi movimenti è giudicato essere naturalmente conflittuale. Tanto che, ad esempio, il sindacato italiano, ha sempre escluso esperienze di cogestione.

Per i movimenti dei consumatori e ambientalisti il rapporto può anche essere immaginato più partecipativo, ma le esperienze di questi anni hanno dimostrato che ogni tentativo di dialogo (salvo casi sporadici) è presto ricaduto nella contrapposizione.

Questa contrapposizione si è accentuata quando hanno iniziato a fare la loro comparsa aggressivi attori sociali locali che hanno contrastato le installazioni industriali più svariate: dalle centrali generatrici di energia, agli inceneritori, alle discariche, alle strutture di telecomunicazione.

La reazione dell'impresa è quella di accettare l'atteggiamento conflittuale come naturale e cercare di mitigarlo attraverso azioni come la negoziazione, la comunicazione o la certificazione. Ma il risultato è controproducente: queste azioni, in modo apparentemente incomprensibile, sembrano aumentare il tasso di conflitto, invece che diminuirlo.

Uno scenario alternativo, di sviluppo

Negli scenari che andiamo proponendo emerge sempre più chiaramente che la vera contrapposizione è tra conservazione e sviluppo. Tra il difendere l'esistente e il progettare un futuro diverso dal presente.

Se si conserva e si difende, la capacità di produrre valore e senso del sistema economico diminuisce. E questa perdita di capacità di produrre valore acuisce il conflitto tra coloro che si competono questo senso e questo valore.

Se si cerca sviluppo, invece, si generano nuovi valori e nuovi significati che possono soddisfare tutti i protagonisti della vita economico sociale.

Ora **la ricerca dello sviluppo è un'operazione intrinsecamente sociale e non elitaria:** i vertici aziendali hanno bisogno di nuove idee e di consenso per realizzarle. Detto diversamente: la governance dello sviluppo è una governance intrinsecamente sociale.

La **strategia** che trasforma gli attori sociali da antagonisti a co-responsabili del costruire sviluppo è quella del **coinvolgimento progettuale.**

Ma gli attori sociali accetteranno? Certamente, perché il loro obiettivo fondamentale è quello di realizzare la loro identità. E questo accade molto più intensamente se sono coinvolti nella proposta, invece che essere costretti alla protesta.

Il coinvolgimento progettuale genererà anche un'evoluzione positiva degli attori sociali perché li guiderà ad evolvere definitivamente dalla protesta alla proposta.

5

Responsabilità nei confronti degli azionisti o dell' **ambiente?**

Contrapposizione

Anche la contrapposizione con l'ambiente sembra inevitabile: il rispetto dell'ambiente comporta costi che, evidentemente, vanno a ridurre gli utili. Si tratta di costi crescenti perché la società industriale ha creato un mondo artificiale (prodotti, strutture e infrastrutture) che è radicalmente diverso dall'ambiente naturale che lo ospita. Fino a che rimane una società di nicchia (relegata in alcune regioni e di dimensioni contenute) la sua diversità è sopportabile. Quando si diffonde pervasivamente nella natura e ne utilizza intensivamente le risorse, occorre proteggere sempre più intensamente la natura da questa diversità invasiva.

Questa strategia della protezione della natura dalla invasività del sistema industriale rischia di diventare sempre meno efficiente come dimostra il fatto che già dal 1985 l'**impronta ecologica** dell'uomo è diventata tale da intaccare il patrimonio naturale indisponibile.

Allora la contrapposizione tra sistema industriale e ambiente va certamente al di là della pura contrapposizione tra costi e profitti.

Uno scenario alternativo, di sviluppo: oltre la sostenibilità

Il valore che si proclama per descrivere un corretto rapporto tra sistema industriale ed ambiente è: **sostenibilità**.

Sostenibilità, però, è un valore puramente "passivo": spinge a non danneggiare l'ambiente, ma questo approccio non basta più.

Quale altro approccio è possibile?

Per rispondere a questa domanda basta riflettere sul fatto che il mondo artificiale in cui viviamo non è né l'unico possibile né il migliore tra quelli possibili. Questo significa che anche se la sua diversità strutturale con il mondo naturale sta diventando sempre più insostenibile, non ci si deve disperare. Anzi, **occorre considerare questa incompatibilità profetica**. Abbiamo detto che è necessario reinventare il paniere di prodotti del nostro sistema manifatturiero perché quelli attuali sono sempre meno adatti alle nuove esigenze dell'uomo. Ora aggiungiamo che è necessario cambiare anche le strutture di produzione e le infrastrutture che le fanno funzionare.

Allora concludiamo che è necessario riprogettare una intera società.

L'espressione "un altro mondo è possibile" non deve essere inteso come uno slogan anticapitalistico, ma come il motto che deve avviare una nuova progettualità congiunta e solidale tra il sociale e le imprese perché il mondo artificiale (indispensabile alla qualità della vita dell'uomo) non sia più antagonista, ma sinergico al mondo naturale.