



SFIDA DA VINCERE IN QUATTRO MOSSE ***CSR: dalla charity alla strategia***

Fonte: Il Sole24Ore di: Mario Molteni, direttore di Altis – Università Cattolica

Dove sta andando la responsabilità sociale d'impresa oggi in Italia? La situazione è molto variegata. Per rappresentarla, almeno per sommi capi, può essere utile fare ricorso a un modello per stadi che identifica, alla luce di numerose esperienze esaminate, il cammino compiuto da molte imprese.

La CSR informale

La maggior parte delle imprese italiane, a cominciare da quelle di piccola dimensione, si trova a questo livello: il tema della Csr non è affrontato ancora in modo consapevole e formalizzato. Ciò non significa che le aziende trascurino i rapporti con i propri interlocutori sociali. In tante imprese, familiari e non, senza ricorrere al termine Csr sono presenti misure a favore dei dipendenti (benefit, prestiti a tasso agevolato, facilitazioni per l'acquisto della casa), interventi di tutela ambientale, donazioni o altre iniziative verso la comunità.

La Csr corrente.

Sotto la spinta delle crescenti attese di natura sociale e ambientale, le imprese operanti in Italia (soprattutto le grandi) hanno iniziato con i "classici" del repertorio della Csr: il codice etico, il bilancio sociale o di sostenibilità, le certificazioni ambientali e di sicurezza. Questa fase presenta un pericolo tipico, ma anche alcuni potenziali vantaggi. Il pericolo consiste nel fatto che l'adozione di queste pratiche può limitarsi a puro formalismo. Qui si innestano le posizioni che accusano la Csr di essere niente d'altro se non un'operazione cosmetica, ininfluente o addirittura colpevole.

Ma, se ben interpretate, le pratiche tipiche di Csr possono contribuire all'evoluzione dell'azienda.

Un esempio per tutti: l'elaborazione del bilancio di sostenibilità ha il pregio di costringere il management a porre attenzione a tutte le politiche in atto con gli stakeholder. Da qui possono emergere i cambiamenti da attuare: l'impresa prende coscienza di non disporre di una missione e di una visione chiare e ben esplicitate, di avere un sistema di governance non in linea con le attese di trasparenza ed efficacia che il mercato manifesta, di mancare di una politica ambientale organica, e così via.

La Csr sistematica.

Se la fase della Csr corrente è vissuta fisiologicamente, si creano le condizioni per la transizione allo stadio successivo: giunge il momento di affrontare con concretezza e sistematicità le implicazioni socio-ambientali delle attività aziendali. In questa situazione si trovano oggi quelle imprese italiane – prevalentemente di grandi dimensioni – che tempestivamente, ancora sul finire degli anni Novanta, si sono coinvolte nel fenomeno.

Nello stadio della Csr sistematica spesso il management prende a utilizzare anche a riguardo della Csr alcuni tra i tipici strumenti dell'analisi strategica: il modello della catena del valore, ad esempio, ben si presta per identificare in dettaglio problemi e opportunità di natura socio-ambientale relativi a ciascuna attività aziendale. È tipico di questa fase anche procedere al monitoraggio delle best practice (a partire da quelle realizzate dai diretti concorrenti), nonché intensificare il dialogo con gli stakeholder volto a comprenderne le attese in vista di una più efficace strategia nei loro confronti.

Di conseguenza, in questo terzo stadio compaiono molte nuove iniziative: piani formalizzati a difesa delle pari opportunità; articolazione della politica ambientale; introduzione di obiettivi socio-ambientali nei sistemi di valutazione e incentivazione dei manager e via dicendo.



La Csr innovativa.

La familiarità che il top management ha ormai acquisito con i temi della responsabilità sociale può costituire il trampolino di lancio per un'ulteriore transizione: quella verso una Csr più esplicitamente considerata come una fonte di vantaggio competitivo. Qui si colloca nel nostro Paese un ristretto nucleo di imprese pioniere. In questa fase la Csr perde ogni connotato "negativo", nel senso di divieto o di vincolo all'operare, e diventa sinonimo di una creatività posta al servizio della soddisfazione delle attese degli stakeholder.

Un esempio per tutti: le donazioni diventano strategic philanthropy, in quanto l'impresa smette di sostenere cause sociali "a pioggia", ma si dedica a quei problemi sociali, vicini al proprio business, nei quali può valorizzare anche i propri collaboratori e le proprie competenze, e dai quali può ottenere un più ampio vantaggio.

Questa e tutte le altre soluzioni hanno in comune la caratteristica di essere apertamente win-win: vincono gli interlocutori sociali (la comunità, l'ambiente, i collaboratori), ma vince anche l'impresa, che accresce reputazione e fatturato.

Giunti a questo punto, può essere interessante che l'imprenditore o il manager che abbiano seguito fin qui l'analisi si domandino dove si colloca nel modello proposto la loro azienda e, se un'evoluzione è necessaria, cosa occorre fare per accettare la sfida di integrare la Csr nella strategia dell'impresa.