

LM LEADERSHIP & MANAGEMENT

RIVISTA ITALIANA DI INFORMAZIONE MANAGERIALE

PROCUREMENT & SUPPLY CHAIN

N° 28
SETT/OTT 2014



PROJECT & PEOPLE
MANAGEMENT

LA RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA COME LEVA STRATEGICA AZIENDALE

Cosa è la Responsabilità sociale di Impresa e come può diventare una potente leva strategica per il successo dell'azienda? L'articolo approfondisce i vantaggi della CSR nei confronti dei diversi stakeholder dell'organizzazione. Viene inoltre illustrato nel dettaglio il progressivo percorso di avvicinamento dell'azienda verso il modello di eccellenza e l'impatto di ogni passaggio sull'organizzazione aziendale. L'articolo si conclude con l'analisi dell'importante ruolo del CSR Manager e le doti che deve possedere.

Guido Granchi
Amministratore
Delegato di
Granchi &
Partners Srl
**Barbara Beonio
Brocchieri**
Senior Trainer di
Granchi &
Partners Srl
www.granchiepartners.it

Negli ultimi anni anche in Italia, pur se con qualche fatica in più rispetto ad altri Paesi, il tema della Responsabilità Sociale di Impresa si sta ritagliando sempre più spazio non solo sulle pubblicazioni specializzate sui temi di management ma anche riviste più generaliste e sui principali quotidiani.

Questo maggiore interesse da parte dei *media* sull'argomento è certamente positivo e l'obiettivo di questo articolo è di condividere con i lettori la nostra esperienza decennale di consulenti che considerano la RSI come una potente leva strategica aziendale.

Il nostro approccio alla materia è profondamente influenzato dal Pensiero Sistemico, metodologia che indica le strategie da attuare o da evitare, per promuovere un'imprenditorialità consapevole della propria responsabilità sociale ed ambientale.

In sintesi la RSI sistemica enfatizza l'importanza per chi gestisce l'azienda di concentrarsi su obiettivi so-

stenibili di medio e lungo periodo, tenendo sempre in debito conto le conseguenze delle decisioni e azioni nel sistema allargato di riferimento dell'organizzazione.

Il nostro modello di RSI Sistemica è uno strumento molto utile e pratico per conoscere il processo di gestione organizzativa che le aziende scelgono di intraprendere quando decidono consapevolmente di proporsi nel mercato globale come imprese che superano il concetto di profitto capitalizzante, sposando una cultura imprenditoriale in favore di un *welfare* sociale equilibrato e un ambiente sano.

Cos'è dunque la Responsabilità Sociale di Impresa?

E' più spesso conosciuta con l'acro-

nimo CSR, corrispondente alla traduzione inglese Corporate Social Responsibility e sta ad indicare "un modello di gestione di impresa che attraverso il coinvolgimento di tutti gli stakeholder (dipendenti, fornitori, azionisti, società civile, istituzioni) ne migliora le performance sociali, ambientali ed economiche massimizzando Reputazione e valore"

(Fonte B2Axioma, società nostra partner, specializzata in CSR).

Sarebbe ipocrita non ammettere che buona parte delle imprese nel nostro Paese interpreti la CSR come *charity*, filantropia o buone azioni di facciata; ma questa è l'idea di CSR che hanno coloro che non sono in grado di guardare alle proprie imprese con una prospettiva a lungo raggio.

La "vera" CSR, invece è un modello di *governance*. Ciò significa che essa, se attuata, impatta in termini strutturali nella gestione organizzativa, strategica ed operativa dell'azienda. La Responsabilità Sociale di Impresa non è "semplicemente" un modello organizzativo. Essa è uno stile culturale che si declina in termini concreti con l'enunciazione e la messa in pratica di comportamenti virtuosi. Se un'azienda rispetta i patti contrattuali coi propri clienti e fornitori, se rispetta l'ambiente durante tutti i propri processi produttivi, se attua comportamenti di diritto nei confronti dei propri lavoratori, allora sarà un'impresa responsabile. Si parla tecnicamente di *Triple bottom line*: il successo di un'azienda non si basa solo sulla capacità di produrre ricchezza, ma la *performance* economica va integrata con quella sociale e ambientale.

LA RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA COME LEVA STRATEGICA AZIENDALE

Vediamo in concreto cosa significa attuare politiche di responsabilità sociale. Nei confronti dei propri dipendenti significa rispettare il *Work-life balance* attraverso la realizzazione di infrastrutture che agevolino la qualità di vita dei singoli e delle loro famiglie (asili, palestre aziendali, telelavoro). Significa realizzare concretamente le pari opportunità per donne, minoranze etniche e di GLBT, at-

traverso incontri di confronto periodici che aprano una "Cassetta delle idee" per strutturare successivamente delle regolamentazioni di contrattazione collettive di secondo livello, su misura alle singole realtà aziendali, tutto questo grazie ad un forte investimento sulla Formazione e il Coaching. Significa garantire condizioni di lavoro gratificanti e soddisfacenti in termini di ambiente, sicurezza e orario flessibile, attraverso periodiche e regolari valutazioni di clima aziendale.

Nei confronti dei propri clienti significa integrità delle pratiche commerciali (pubblicità veritiera, trasparenza nell'etichettatura di prodotto, tecniche di vendita rivolte ad una negoziazione vincere-vincere, *pricing* corretto nei confronti dei competitor). Significa evitare abusi di posizione dominante, difesa della *privacy* dei propri clienti. Impone impegno nella realizzazioni di prodotti a basso impatto ambientale, significa attuare campagne di *cause related marketing*, per investire nel miglioramento delle condizioni di vita di chi è svantaggiato. E' evidente che i vantaggi di una politica aziendale rivolta al bene comune (sociale e ambientale) si misurano attraverso diversi parametri quali-quantitativi: migliore notorietà e *brand awareness*, miglioramento della reputazione, fidelizzazione dei clienti nel lungo periodo, raggiungimento di segmenti mirati, visibilità sui media, motivazione e miglior *performance* dei dipendenti, che condividono l'impegno culturale dell'azienda.

Nei confronti dei propri fornitori un'impresa responsabile attua il *green procurement*, cioè si avvale solo di fornitori in grado di garantire standard qualitativi certificati per il rispetto dell'ambiente. Un'impresa socialmente responsabile struttura un piano di controllo per la tutela dei lavoratori lungo tutta la filiera produttiva.

IL PERCORSO DI AVVICINAMENTO DELL'AZIENDA ALLA RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA

Il percorso di realizzazione di una politica responsabile passa, nella nostra esperienza, attraverso queste diverse fasi nel tempo:

- 1) La CSR informale: è la prima fase del processo ed è spesso caratterizzata da misure a favore dei dipendenti, realizzando iniziative spot a favore della comunità e dell'ambiente circostante, per esempio attraverso donazioni.
- 2) CSR corrente: la seconda fase si attua quando l'azienda si riconosce in un codice etico condiviso, quando ha una certificazione ambientale o di sicurezza, quando struttura un Bilancio di sostenibilità a fianco del Bilancio economico, facendo anche del *cause related marketing*.
- 3) CSR sistematica è la fase in cui si attua uno *Sta-*

INTERVISTA DOTTORESSA CULELLA

Quale è stata la motivazione che ha spinto l'azienda ad investire sulla CSR in Italia?

Far parte di un gruppo internazionale, con Casa Madre in Olanda, ha sicuramente costituito una spinta forte per cominciare ad occuparsi del tema della sostenibilità e della responsabilità aziendale in senso allargato. Post NL è attenta alle tematiche della sostenibilità da sempre e dal 2006 viene redatto un Annual Report sulla sostenibilità di gruppo. In Nexive c'è la consapevolezza che una strategia di business a lungo termine e di crescita non possano prescindere dall'approccio "triple bottom line", ovvero quello che tende ad equilibrare le tre componenti della sostenibilità: economica, sociale ed ambientale, in un'ottica basata sul rafforzamento vicendevole delle tre dimensioni.

Quali sono i vantaggi più significativi per l'azienda nell'attuare politiche aziendali di CSR?

I vantaggi sono molteplici: verso l'interno un maggior spirito di appartenenza, un'aumentata consapevolezza di valori e principi aziendali e la condivisione di nuovi stili di vita più sani e sostenibili; verso l'esterno, oltre all'engagement degli stakeholder, vorrei sottolineare il vantaggio reputazionale e quello competitivo differenziale.

Quali sono le principali difficoltà che sta incontrando nel processo di introduzione alla CSR?

Sicuramente lo scoglio più grande che un CSR Manager deve affrontare è quello culturale: il lavoro più duro è relativo all'inclusione dei dipartimenti interni, affinché capiscano che la Responsabilità Sociale di Impresa è trasversale a **tutte** le funzioni, deve collaborare con tutti e non è solo una questione di Comunicazione o di Risorse Umane. Il cambiamento culturale è possibile solo grazie alla sponsorship di un Management consapevole e "illuminato".

Roberta Culella
CSR Manager
Nexive Italia S.p.a.

holder engagement, quando cioè sono presenti politiche ambientali e attività significative, che coinvolgono la comunità in maniera strutturale, quando si evince un chiaro *Welfare* aziendale.

Cosa significa *Stakeholder engagement*? Significa ascoltare tutti i portatori d'interesse, allargando a loro la *governance* dell'impresa, cioè coinvolgendoli nei processi decisionali e integrando i loro bisogni nelle politiche aziendali attraverso l'individuazione dei temi comuni, dialogando ed elaborando report da condividere col Management, definendo quindi un processo attuativo di coinvolgimento concreto.

- 4) CSR innovativa è la fase in cui l'azienda si spinge oltre i limiti di legge per rispondere ai *gap* sociali ed ambientali che individua nel suo cammino.
- 5) CSR dominante significa, infine, che l'azienda fa della sensibilità ambientale e sociale la propria impronta culturale, attraverso una *Vision* ed una *Mission* saldamente basate sui principi di solidarietà e rispetto.

IL RUOLO E LE DOTI DEL CSR MANAGER

In questo processo di avvicinamento dell'azienda al modello della CSR un ruolo fondamentale è svolto dal CSR manager; è una figura professionale che considera la *triple bottom line* come punto di riferimento della sua attività. Dal punto di vista manageriale un CSR Manager efficace eccelle nelle seguenti capacità:

- Pianificazione: definisce i propri obiettivi in linea con la Vision e Mission aziendale
- Organizzazione: gestisce il proprio tempo identificando le priorità e distribuendo i carichi di lavoro dei propri colleghi.
- Motivazione: contribuisce alla diffusione di una nuova cultura aziendale orientata alla *triple bottom line*, con-

dividendo con tutte le risorse i vantaggi a breve e lungo termine e motivandole nei passaggi più difficili del cambiamento.

- **Coordinamento:** si impegna a far lavorare in modo sistemico e sostenibile le altre funzioni.
- **Controllo:** monitora costantemente i risultati ottenuti e mette in atto le necessarie azioni preventive e correttive.
- **Problem solving:** affronta i problemi in un'ottica flessibile e propositiva, cercando di coglierne le opportunità.
- **Decisione:** identifica le migliori soluzioni e si assume la responsabilità delle proprie scelte.

Di fatto il CSR Manager eccellente deve essere in grado di:

- Percepire i cambiamenti sociali ed ambientali in atto
- Essere elemento catalizzatore delle persone impegnate nella CSR
- Essere competente nelle pratiche di CSR.

CONCLUSIONI

Leggendo fin qui è naturale chiedersi quanto costi una *Governance* Aziendale Sostenibile. Nessun imprenditore che crede nella Responsabilità sociale della propria impresa, potrà negare i costi di tale sfida.

Ma alla parola "costo" privilegerà con consapevolezza il termine "valore" rappresentato da:

- Maggiore coinvolgimento dei dipendenti e riduzione del turn over
- Fidelizzazione dei clienti
- Fiducia dei finanziatori
- Attrazione dei talenti
- Migliore visibilità e posizionamento nel mercato
- Riduzione dei rischi ambientali
- Sviluppo di nuovi business ecologici e sociali
- Dialogo e crescita continui con tutti gli stakeholder

Allora, quasi per un paradosso culturale, un imprenditore "green" è oggi il vero capitalista, perchè vuole investire il proprio capitale, tempo, energie e risorse della sua impresa, con la capacità di guardare al futuro a testa alta, consapevole che i benefici saranno molto superiori all'impegno profuso. ■

