

La responsabilità sociale nel privato e nel pubblico

di Fulvio Paparo*

Sintesi del Quadro di riferimento Efqm per la Corporate Social Responsibility-Csr: vantaggi del processo di autovalutazione e utile base informativa per il “Bilancio Sociale”

Storicamente, le organizzazioni del settore privato sono sempre sopravvissute a condizione di generare il massimo profitto possibile per i loro azionisti. Nel settore pubblico, invece, l'attenzione è tradizionalmente stata rivolta all'erogazione del servizio al minimo costo per il contribuente.

Oggi nel mondo moderno le organizzazioni, qualunque siano la loro dimensione e il mercato in cui operano, sia il settore privato e a maggior ragione il settore pubblico, devono necessariamente conquistarsi e mantenere l'approvazione e il consenso anche della società nel suo complesso.

I clienti/cittadini, i potenziali investitori, i gruppi di pressione, i politici, le compagnie di assicurazione e un ampio ventaglio di altri *stakeholder* impongono in maniera crescente alle organizzazioni di dar conto del loro impatto sociale, ambientale ed economico sulle comunità entro le quali operano e sull'ambiente naturale nel suo complesso. Tale comportamento richiesto ha un nome particolare: **responsabilità sociale**.

La responsabilità sociale è diventata una condizione essenziale per la sopravvivenza e reputazione di qualsiasi organizzazione. Poiché non esiste organizzazione priva di qualche collegamento con la società esterna, la responsabilità sociale sta diventando, in varia misura, una questione in eludibile, a prescindere dalle dimensioni o dal settore d'attività dell'organizzazione.

Esistono numerose definizioni e sinonimi di “Csr” e, per quanto sia molto difficile creare una definizione d'uso universale, sono comunque individuabili alcune sue comuni caratteristiche costitutive, in particolare:

- soddisfare le esigenze degli *stakeholder* attuali senza compromettere la capacità delle generazioni future di fare altrettanto;
- adottare la Csr non perché tenuti per legge, ma volontariamente in quanto la si considera parte integrante degli interessi di lungo termine dell'organizzazione;
- integrare le politiche sociali, ambientali ed economiche nelle attività quotidiane correnti;
- inglobare la Csr fra le attività centrali e critiche della strategia di *management* dell'organizzazione.

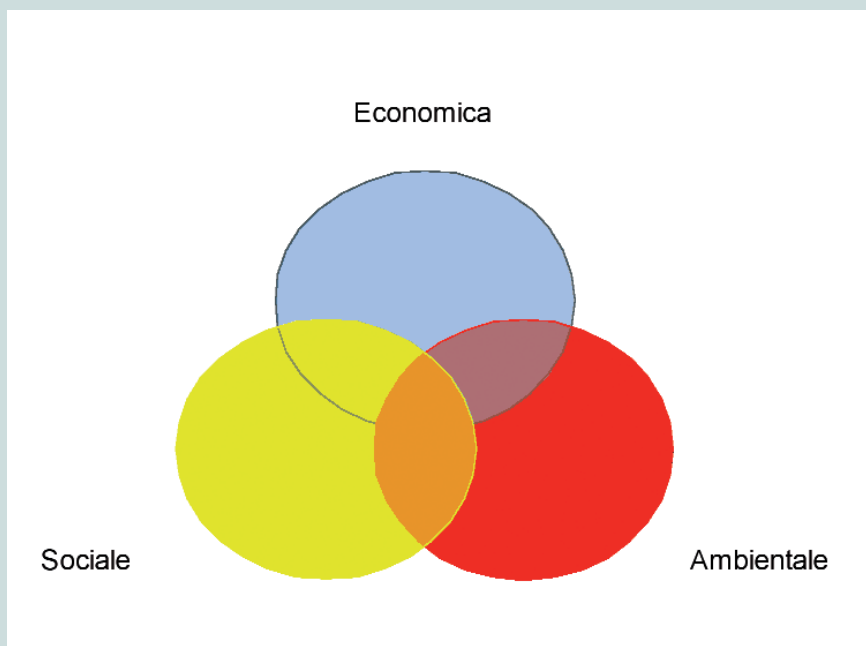
La figura 1 illustra le dimensioni chiave della Csr (sociale, ambientale ed economica) e come queste si connettano e in parte sovrappongano. (vedi Figura1)

Una delle principali caratteristiche della

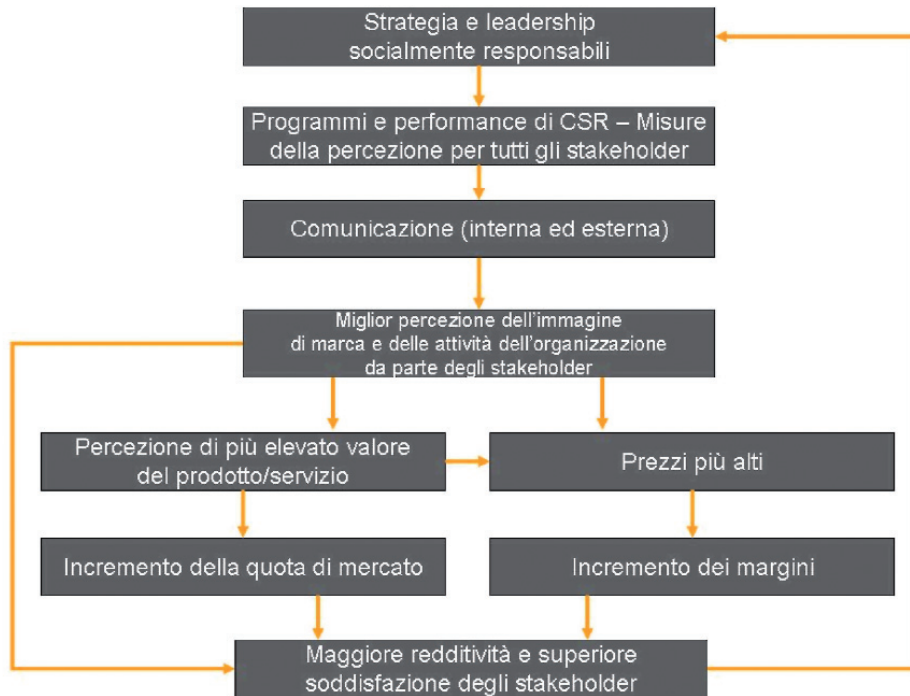
Csr è l'esigenza di tener conto della totalità degli *stakeholder*. Questi, naturalmente, differiscono da organizzazione a organizzazione, essendo definiti come quei gruppi di persone che hanno rapporti con l'organizzazione e in qualche modo vi influenzano e/o ne subiscono l'influenza. Fra questi soggetti figurano, senza tuttavia esaurirne la lista: proprietari, fiduciari, dipendenti e organizzazioni sindacali, clienti, membri a vario titolo, partner, fornitori, concorrenti, autorità di governo, elettorato, organizzazioni non governative (ong) e non profit, le comunità locali, nazionali e internazionali.

Gli *stakeholder* pretendono con sempre maggior forza che le organizzazioni siano socialmente responsabili e sono disposti a premiarle per questo. Mediante una serie di ricerche, la Mori-Market & Opinion Research International, società britannica indipendente di indagini di mercato, ha dimostrato che la Csr ha un impatto positivo sulla reputazione dell'organizzazione e sui suoi risultati finanziari, cioè, in altre parole, essere buoni *corporate citizens* paga a livello di business.

In una di queste ricerche, pubblicata da Mori nel 2001, si legge che «il 70 per cen-



■ Figura 1: Dimensioni chiave della CSR



■ Figura 2: Integrazione della Csr nella strategia chiave di business

adattabili e mobili. Il percorso di carriera tradizionale (posto fisso e stessa azienda per tutta la vita) appartiene ormai al passato. L'impegno verso la Csr consentirà di attrarre e mantenere le persone di maggior talento. La gente desidera lavorare per organizzazioni di cui poter andare orgogliosi e capaci di rispecchiare i propri valori personali. Oggi la gente vuole lavorare per organizzazioni trasparenti e corrette. E tutto ciò si riflette anche sulla produttività.

Clienti: i clienti godono oggi di una scelta di prodotti e servizi sempre più ampia. Con una tale varietà a disposizione, essi tendono a differenziare prodotti e servizi anche in funzione dell'impegno verso la Csr del produttore, poiché vogliono accertarsi che questo

dell'opinione pubblica europea giudica l'impegno alla responsabilità sociale da parte di un'organizzazione un fattore di rilievo nelle scelte d'acquisto di un prodotto o servizio, mentre circa il 50 per cento si dichiara disponibile a pagare di più in cambio di prodotti socialmente ed ecologicamente responsabili». Dalle indagini si apprende, inoltre, che «è opinione corrente che le aziende non prestano la dovuta attenzione alle proprie responsabilità sociali (58 per cento dell'opinione pubblica europea)».

VANTAGGI DELLA CSR - L'ambiente di business sta cambiando con grande rapidità sotto l'impulso dell'attuale tendenza verso la globalizzazione dei marchi, l'internazionalizzazione delle organizzazioni e la globalizzazione delle catene di fornitura. Molte organizzazioni stanno in maniera crescente prendendo atto del valore economico diretto della Csr. Integrando la Csr come investimento strategico nella propria strategia chiave di busi-

ness e nelle attività di *management*, le organizzazioni possono avere un impatto positivo sulla società e sull'ambiente e nel contempo migliorare la propria immagine e reputazione.

Mediante questo approccio, esse non si focalizzano soltanto sui profitti a breve, ma si costruiscono una solida posizione per il futuro. E non solo: come illustra il diagramma della figura 2, l'integrazione della Csr nella strategia chiave di business e nelle attività di *management* può comportare un impatto diretto sulla redditività dell'organizzazione.

I VANTAGGI PER LE VARIE TIPOLOGIE DI STAKEHOLDER

Esaminando in maggior dettaglio i vari *stakeholder*, osserviamo come diventi sempre più importante costruire e mantenere rapporti efficienti, efficaci ed equi con gli *stakeholder* locali e globali. Il mondo cambia e progredisce, e così i suoi abitanti.

Personale: nel gestire la propria carriera, i dipendenti sono sempre più flessibili,

sto tenga conto anche dei loro interessi più ampi, come quelli ambientali e sociali. Questa certezza farà loro apprezzare maggiormente il prodotto o il servizio che acquistano e instaurare un miglior rapporto con l'organizzazione fornitrice, giacché ripongono fiducia nella correttezza della transazione. Tutto ciò fornisce anche agli investitori un modo chiaro e logico per identificare le aziende con un profilo rischio/rendimento favorevole.

Investitori: i finanziatori/investitori tendono in maniera crescente a guardare oltre la *performance* finanziaria di un'azienda. Una novità altamente significativa dell'ultimo decennio è stata lo sviluppo dei fondi etici. Oggi sono disponibili oltre 2,5 miliardi di euro esclusivamente per organizzazioni in grado di dimostrare di operare secondo solidi criteri ambientali, sociali ed etici. A tale scopo, Dow Jones e Financial Times Stock Exchange (Ftse) hanno messo a punto gli India Dow Jones Sustainability Index (Djsi) e FTSE4Good (Financial Times Stock Exchange for

Good). Afferma Dow Jones: «Un numero crescente di investitori privati e istituzionali si trova d'accordo sul fatto che l'integrazione dei fattori sociali, ambientali ed economici si traduce in un vantaggio competitivo».

Fornitori: i clienti pretendono sempre più dai fornitori la prova della loro responsabilità sociale, volendo avere la certezza che le aziende dalle quali acquistano prodotti o servizi non compromettano la loro reputazione e quella dei prodotti-servizi realizzati e immessi nel mercato. Essi impongono la Csr lungo la catena di fornitura, valutando, qualificando e selezionando i fornitori in base a criteri che verifichino l'adozione di determinati codici di comportamento socialmente responsabile. Questo fenomeno può anche manifestarsi al contrario, quando cioè un'organizzazione sia disposta a fornire prodotti o servizi ad altre organizzazioni (per esempio i distributori) soltanto se queste dimostrano la propria responsabilità sociale.

Società: i vantaggi per la società nel suo complesso derivano dal fatto che le risorse scarse vengono meglio allocate e le attività delle organizzazioni possono stimolare l'economia locale o regionale, oltre a comportare effetti positivi a livello ambientale. Questo si traduce in un atteggiamento più positivo nei confronti delle attività dell'organizzazione. La Csr può inoltre generare risparmi sui costi e creare sinergie in iniziative ambientali, ad esempio, che possono dar vita a nuovi processi e sistemi con costi complessivi più bassi ed eliminazione degli sprechi.

Un ruolo importante in campo Csr lo svolgono anche le leggi e le normative, basti pensare, ad esempio, alle norme e ai regolamenti per la tutela ambientale. I progetti che coinvolgono o riguardano la società possono tradursi in opportunità di crescita, in nuove *partnership* fra organizzazioni e persino in

nuovi clienti e nuove entrate.

Importante è anche il ruolo dei media e delle moderne tecnologie di comunicazione nel dare spazio e attenzione informativa alla tematica della Csr, contribuendo così, a sensibilizzare e orientare le organizzazioni verso atteggiamenti e comportamenti più trasparenti, corretti e veritieri nei confronti della società in merito agli impatti sociali delle proprie iniziative strategiche e, man mano che tra l'organizzazione e i suoi *stakeholder* cresce la fiducia, il rapporto diventa più solido, rafforza la competitività e l'immagine dell'organizzazione, assicurandole minori rischi finanziari, normativi, ambientali e di reclamo dei consumatori.

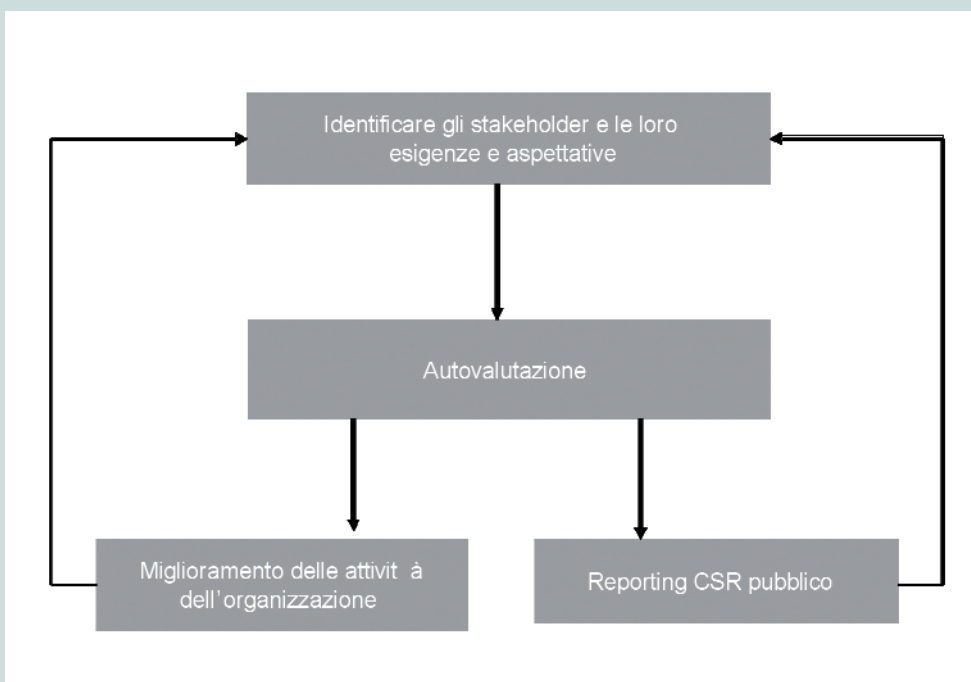
IL QUADRO DI RIFERIMENTO EFQM PER LA RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE ORGANIZZAZIONI E IL PROCESSO DI AUTOVALUTAZIONE - Il Quadro di riferimento Efqm per la responsabilità sociale delle organizzazioni si basa sul Modello Efqm per l'eccellenza. Non si tratta, pertanto, di un nuovo Modello per l'eccellenza, ma di un quadro di riferimento che fornisce linee guida per identificare,

migliorare e integrare l'impatto sociale, ambientale ed economico delle proprie attività nelle politiche e strategie e nella gestione quotidiana dell'organizzazione tenendo conto di tutti gli *stakeholder*.

Il Quadro di riferimento riguarda gli approcci di impegno nei confronti degli *stakeholder* e il dialogo con loro e i risultati di percezione e di *performance* relativamente alla Csr da parte degli stessi *stakeholders*.

Ogni organizzazione che intenda divenire più responsabile, integrando i principi della Csr nel proprio modo di operare, può utilizzare come base il Quadro di riferimento Efqm per la Csr in associazione con gli strumenti e le tecniche Efqm per la Csr. È possibile, naturalmente, che nella strategia e nei valori di un'organizzazione siano già presenti svariate dimensioni della Csr e ogni organizzazione può collocarsi a un diverso grado di maturità, ad esempio:

- **ai primi passi:** l'organizzazione soddisfa tutti i requisiti normativi e di legge;
- **stadio intermedio:** coinvolgimento e dialogo attivi con gli *stakeholder*; si attuano iniziative di Csr;



■ Figura 3: Il percorso Efqm alla Csr

• **matura:** le aspettative degli *stakeholder* vengono bilanciate e misurate e fungono da base per azioni conseguenti; la Csr è pienamente integrata nelle politiche e nelle strategie nonché nella gestione e operatività quotidiane dell'organizzazione.

Per riuscire a integrare efficacemente e sistematicamente le politiche e le strategie Csr nella gestione complessiva dell'organizzazione, tra le diverse metodologie attuabili si segnala in particolare il percorso Efqm così come indicato in figura 3.

L'AUTOVALUTAZIONE PER LA CSR - Il processo di autovalutazione mediante il Quadro di riferimento Efqm per la Csr, a supporto e integrazione di qualsiasi altra metodologia adottabile, assicura una serie di opportunità per le organizzazioni private e pubbliche quali:

- una tecnica strutturata e basata sui fatti per identificare e valutare i punti di forza e le aree da migliorare relative alla Csr e per misurarne periodicamente l'andamento;
- integrazione della Csr nelle politiche e strategie dell'organizzazione;
- creazione di un linguaggio e un quadro concettuale comuni sui modi di gestire e

migliorare l'organizzazione;

- formazione del personale dell'organizzazione sul tema della Csr;
- coinvolgimento del personale di ogni livello e funzione nei programmi e nelle iniziative di Csr;
- condivisione delle "buone prassi" in seno all'organizzazione;
- confronti con altre organizzazioni di analogo o diversa natura, utilizzando un set di criteri ampiamente accettato in tutta Europa e in altre parti del mondo;
- preparazione dell'organizzazione al *reporting* sistematico e integrato verso i propri *stakeholder*.

CONCLUSIONI - Le informazioni raccolte dall'organizzazione durante l'autovalutazione possono servire come base per le attività di *reporting*. Il *reporting* pubblico in materia di Csr o "bilancio sociale" fornisce informazioni su ciò che l'organizzazione fa per i propri *stakeholder*. Genera trasparenza e pertanto può aiutare a migliorare l'immagine dell'organizzazione. Inoltre, costringe quest'ultima a guardare alle proprie attività dal punto di vista dei suoi *stakeholder*.

Infatti il bilancio di esercizio tradizionale non costituisce uno strumento sufficiente a rendere conto alla collettività dell'operato di una organizzazione. I dati economico-finanziari non leggono le attività e i risultati dell'organizzazione dal punto di vista degli *stakeholders*, che sono interessati principalmente a capire in che modo l'organizzazione svolge la sua missione, quali sono le priorità e gli obiettivi strategici di intervento, quali i livelli di prestazione attesi e realizzati e, soprattutto, gli effetti prodotti dalle sue azioni sia in termini di *output* presenti e sia in termini di *outcome* futuri. L'introduzione nell'organizzazione della Csr, formalmente comunicata attraverso la forma di *reporting* del "bilancio sociale", risponde in modo nuovo e più efficace a questa crescente esigenza di trasparenza e comunicazione all'esterno delle scelte e dei risultati raggiunti. Si tratta, in altri termini, di esplicitare in un dialogo aperto con la comunità di riferimento il modo in cui l'organizzazione interpreta il proprio ruolo e assume le proprie responsabilità. ■

**International Efqm Licenced Trainer and Consultant*

1 / 3