

Un modello di ciclo economico per la responsabilità sociale di impresa

E’ possibile creare le condizioni di sviluppo per un’economia fondata sulla trasparenza e sulla responsabilità sociale?

E oggi, nelle strategie di un’impresa possono essere convenientemente inseriti obiettivi e traguardi, dunque investimenti, relativi alla gestione dell’impatto aziendale sulla società?

Mentre nel Vecchio continente – ma non solo – il dibattito su questi temi si sta accendendo anche grazie alle problematiche poste dal recente Libro Verde della Commissione Europea sulla responsabilità sociale d’impresa, assistiamo, come per qualsiasi innovazione, a posizioni entusiaste e ad altre di tipo più conservativo. Cerchiamo dunque di capire, da un punto di vista teorico, quale può essere il modello di funzionamento di un vero e proprio ciclo economico della responsabilità sociale e, successivamente, di analizzare quali sono le attuali condizioni al contorno che devono essere governate per rendere tale ciclo effettivamente praticabile secondo una prospettiva imprenditoriale.

Il modello

Da un punto di vista generale il ciclo economico della responsabilità sociale può essere sintetizzato nelle seguenti fasi:

1. La spinta iniziale
 2. L’individuazione degli obiettivi strategici
 3. La scelta dei riferimenti metodologici
 4. L’autoanalisi
 5. L’individuazione delle aree di miglioramento
 6. La definizione dei piani di miglioramento
 7. L’allocazione delle risorse sui piani
 8. La gestione ed il monitoraggio dei piani di miglioramento
 9. La comunicazione dei risultati ottenuti
 10. La garanzia di veridicità della comunicazione: i controlli e le verifiche
 11. L’associazione comunicazione-prodotto: etichette sociali e marchi
 12. La garanzia della storia dei prodotti: tracciabilità di filiera
 13. Il monitoraggio anticontraffazione
 14. La scelta del consumatore all’atto dell’acquisto
1. La spinta iniziale
 2. ... (il ciclo si ripete) ...



Fig. A

Vediamo un po’ più in dettaglio tali fasi.

La spinta iniziale: per poter avviare un ciclo di tipo “volontario” occorre almeno un buon motivo! Generalmente le motivazioni più comuni sono:

- immagine aziendale migliorata
- capacità maggiore di attrarre le migliori professionalità
- miglior clima interno
- tutela del *brand*
- spontanea condivisione di specifici valori da parte del top-management
- valore maggiore riconosciuto da parte dei clienti ai “prodotti etici”
- richieste dei principali clienti/committenti

L’individuazione degli obiettivi strategici: dai motivi agli obiettivi; questi sono generalmente di carattere strategico in quanto strettamente collegati con i segmenti di mercato di riferimento, con la concorrenza, il valore del *brand*, ecc.

La scelta dei riferimenti metodologici: dagli obiettivi agli strumenti; una volta definiti gli obiettivi aziendali è possibile capire quali siano, tra i numerosi disponibili, gli strumenti più adeguati a raggiungere i risultati attesi.

L’autoanalisi: metodologie e strumenti devono necessariamente essere calati ed applicati a quello che risulta essere lo “stato dell’arte” aziendale: esso dovrebbe essere messo a fuoco attraverso un’autovalutazione iniziale.

L’individuazione delle aree di miglioramento: dall’autovalutazione scaturiscono i punti di forza e le aree di miglioramento dell’organizzazione rispetto al modello metodologico assunto come riferimento.

La definizione dei piani di miglioramento: su ciascuna area di miglioramento dovranno essere pianificate azioni adeguate. I piani dovranno comprendere la definizione di obiettivi, tempi, risorse e verifiche.

L’allocazione delle risorse sui piani: l’allocazione delle risorse costituisce il primo momento dell’attuazione dei piani di miglioramento definiti.

La gestione ed il monitoraggio dei piani di miglioramento: i piani vengono quindi attuati ed i relativi risultati vengono valutati; questi, qualora non soddisfacenti, possono essere ulteriormente migliorati attraverso la definizione di nuovi piani.

La comunicazione dei risultati ottenuti: raggiunti risultati significativi essi possono essere comunicati alle parti interessate in diversi modi:

- dichiarazioni/messaggi promozionali emessi direttamente dall’impresa; questi possono includere l’elaborazione e la diffusione di codici di condotta, di bilanci sociali, lettere all’ONU, ecc.
- diffusione di evidenze di ottenimento di una certificazione di III[^] parte

La garanzia di veridicità della comunicazione: i controlli e le verifiche: nel caso di certificazione di III[^] parte si può in generale fornire una maggiore trasparenza dei risultati raggiunti (ciò sia in considerazione dell’indipendenza dell’organismo che della effettiva conduzione di controlli periodici e sistematici rispetto ad uno standard noto); nel caso di una dichiarazione di prima parte spesso non viene assunto alcuno standard di riferimento conosciuto, i controlli sono generalmente assenti o blandi, mai si potrà parlare di ‘indipendenza’ della valutazione. Inoltre, affinché i risultati ottenuti nel campo della responsabilità sociale d’impresa siano effettivamente riconosciuti, occorre che tutte le parti interessate ne siano correttamente informate: ciò equivale a dire che la neutralità e la credibilità di chi esegue i controlli costituisce uno dei presupposti affinché il ciclo economico della responsabilità sociale possa effettivamente generare valore.

L’associazione comunicazione-prodotto: etichette sociali e marchi: tra i soggetti interessati alla responsabilità sociale delle imprese vi sono i consumatori; il modo più diretto che le imprese produttrici di beni fisici hanno per comunicare i propri impegni (e risultati) nel campo della responsabilità sociale, è quello di far viaggiare tali informazioni assieme ai prodotti, attraverso apposite “etichette”.

La garanzia della storia dei prodotti: tracciabilità di filiera: le etichette sui prodotti (o sulle confezioni) richiedono adeguati sistemi di garanzia affinché esse non vengano apposte indebitamente: nasce così il concetto di monitoraggio della “tracciabilità etica” ovvero di forme di garanzia circa il fatto che un certo prodotto provenga effettivamente da filiere produttive con condizioni di lavoro adeguate (ciò in particolare nel caso in cui più fornitori, localizzati in diverse parti del pianeta, realizzino lo stesso manufatto).

Il monitoraggio anticontraffazione: tra le garanzie occorre fornire anche quelle circa il fatto che il marchio sia in grado di scoraggiare i tentativi di falsificazione.

La scelta del consumatore all’atto dell’acquisto: il momento dell’acquisto di un prodotto a “visibilità etica” è quello nel quale si verifica se effettivamente il ciclo è stato in grado di generare valore aggiunto.

La spinta iniziale: il suddetto valore aggiunto potrà rappresentare la nuova spinta per la ripetizione del ciclo.

Senza in questa sede entrare ulteriormente nel merito di ciascuna fase del ciclo, possono essere discusse due osservazioni di una certa rilevanza:

Volontarietà e Circolarità del ciclo

Per come è stato illustrato, l’intero ciclo appare avviato dalla scelta iniziale, effettuata da parte del top-management dell’organizzazione, di intraprendere una strategia ed un percorso fondati su principi di responsabilità sociale. Ma è giusto parlare di scelta? O sarebbe forse più opportuno, vista l’importanza dei principi in questione, impostare un ciclo fondato sulla prescrizione o sulla coerenza?

Sappiamo che ad oggi vi sono interpreti sia dell’uno che dell’altro modo di pensiero; tuttavia, in un’analisi di tipo economico come quella che stiamo sviluppando, appare assai più significativo il caso di una spinta iniziale basata su dinamiche competitive legate alla generazione di valore – il quale costituisce, oltre che uno stimolo iniziale, anche un potente motore in grado di rendere sostenibile la reiterazione del ciclo e dunque la praticabilità di continue azioni di miglioramento – piuttosto che su adempimenti di tipo legislativo che per l’economia costituiscono piuttosto dei meri vincoli: banalizzando un po’, ma probabilmente rendendo bene l’idea, potremmo coniare lo slogan “benzina impiegata per provocare spostamenti nella direzione voluta piuttosto che freni o divieti di accesso”. Ma qual è la benzina che sosterrrebbe il funzionamento del ciclo appena delineato e perché la classe imprenditoriale dovrebbe essere volontariamente disposta a pagarne il prezzo? La dinamica teorica del ciclo fornisce una possibile risposta: nella misura in cui il ciclo si realizza in modo completo, il risultato dello stesso è rappresentato proprio dal valore aggiuntivo – riconosciuto dal cliente al momento dell’acquisto – del prodotto proveniente da filiere di organizzazioni che hanno impostato una governance dell’impatto sociale della propria attività; questo valore aggiunto è ciò che può sostenere la ripetizione del ciclo; ed il suo output rappresenta quindi anche l’input in grado di autoalimentarlo. Altre possibili risposte – che per quanto potenzialmente significative rivestono una minore importanza da un punto di vista di dinamica economica – possono risiedere in fattori quali:

- tutela della propria immagine e del proprio brand sui mercati internazionali,
- valutazione dei benefici derivanti dall’essere, in quanto impresa riconosciuta come rispettosa dei diritti dell’uomo e dei lavoratori, maggiormente attraente per le migliori professionalità (e sappiamo quanto oggi il fattore qualità delle risorse umane sia di fondamentale importanza nella competizione fra imprese).

Portata del ciclo

Da quanto sopra esposto risulta evidente che dall’efficacia del ciclo dipende la sua possibilità di reiterarsi. Per comprenderne bene la dinamica possiamo immaginarlo come un impianto molto semplice di forma circolare all’interno del quale scorre un fluido e la pompa che fornisce la forza motrice è costituita dalla scelta strategica del top-management aziendale. L’impianto lavora bene solo nel caso in cui tutte le sue sezioni siano di diametro sufficientemente ampio a garantire una significativa portata del fluido. Ritornando al ciclo economico questo significa che la governance della responsabilità sociale non può permettersi di trascurare nessuna fase del ciclo stesso, adottando, per ciascuna di esse, gli strumenti di gestione più opportuni.

Si noti che l’osservazione appena effettuata e rappresentata in Fig. B (nella quale il ciclo presenta una strozzatura in corrispondenza della fase dei controlli tale da ridurre quasi a zero la portata finale nonostante il grande impiego di risorse nelle fasi iniziali del ciclo) non è né solo teorica, né casuale. Da un punto di vista qualitativo essa rappresenta in modo fedele ciò a cui, nel mondo, stiamo assistendo: un grande dispendio di energie nella fase di predisposizione di nuovi approcci al tema della responsabilità sociale (con corrispondente sviluppo di contributi scientifici, metodologici, normativi e talvolta anche legislativi)

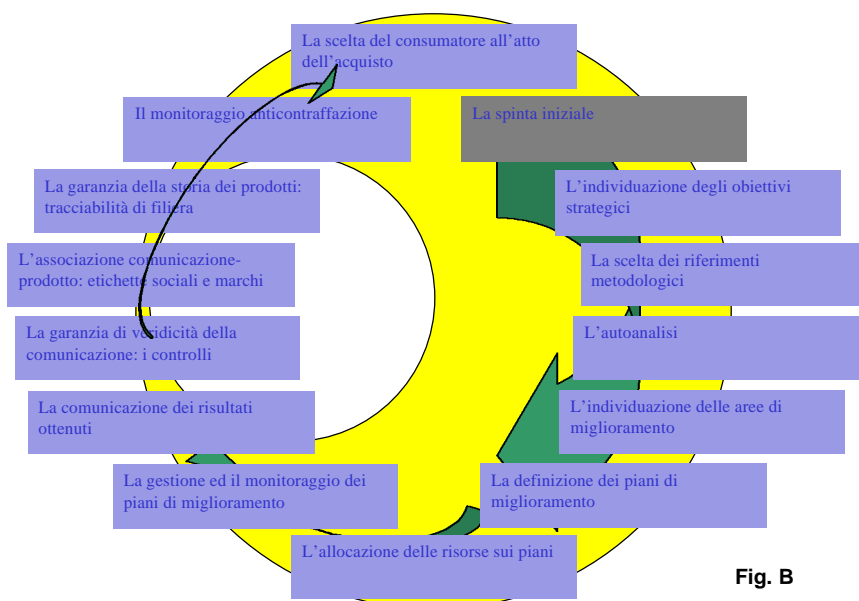


Fig. B

a fronte di una scarsa attenzione alle fasi della comunicazione, dei controlli e delle garanzie. Ciò comporta due gravi rischi che i sistemi di governance della responsabilità sociale d’impresa devono dimostrare di essere in grado di prevenire e gestire: il primo rappresentato dalla proliferazione di standard e riferimenti metodologici che rischia di produrre l’effetto di una scarsa visibilità e chiarezza per tutte le parti interessate, le quali troveranno così sempre meno significativo orientare i loro impegni verso ‘iniziative nane’ e fra di loro in sovrapposizione; il secondo rappresentato dal pericolo che le ingenti risorse destinate alle prime fasi del ciclo non producano risultati finali apprezzabili, provocando così un grave ritardo nella predisposizione e nel funzionamento di meccanismi di gestione delle problematiche della responsabilità sociale delle imprese in un’epoca nella quale invece le implicazioni dei sempre più rapidi processi di globalizzazione richiedono urgentemente sistemi di governance adeguati.

Le condizioni per il funzionamento effettivo del modello

Possiamo ora abbandonare l’approccio teorico per tornare ai punti di domanda iniziali: può oggi il ciclo economico della responsabilità sociale essere gestito da un’organizzazione con risultati positivi sul proprio business? O rischia forse di costituire l’ennesimo vincolo non in grado di migliorare la capacità competitiva di un’organizzazione, anzi riducendola?

Il rischio, specialmente se negli strumenti e metodologie che potranno essere impiegati prevarranno aspetti formali e non finalizzati a risultati effettivi, è certamente reale. E’ purtroppo ciò che è accaduto in numerosissime applicazioni di sistemi gestionali sviluppati secondo alcuni standard molto noti nelle quali aspetti meramente burocratici sono stati posti al centro di valutazioni ‘di conformità’. Dunque se una prima condizione di effettivo funzionamento del modello è costituita da una omogenea distribuzione delle risorse su tutte le fasi del ciclo, un secondo aspetto è certamente rappresentato dall’esigenza di adottare strumenti per spostare il focus sull’adeguatezza dei risultati raggiunti. A tale scopo sono stati sviluppati strumenti quali la metodologia di valutazione C.E.A.S.A.S. (Continuous Evaluation of Adequacy of Social Accountability Systems) che consente di contestualizzare la valutazione del sistema di responsabilità sociale e dei suoi risultati alle condizioni al contorno dell’impresa (condizioni economiche, culturali, politiche, sociali, religiose, ecc.). Un altro aspetto è senza dubbio quello della professionalità dei valutatori e della loro “calibratura” nei processi di auditing.

Ma tornando al modello ed alla principale condizione per il suo funzionamento, ovvero l’equilibratura degli strumenti impiegati in tutte le fasi del ciclo, quale può essere il panorama dei tools a cui fare riferimento? Detto che i riferimenti metodologici sono attualmente anche troppi (e

per di più quasi sempre ripetitivi di principi e metodi già abbondantemente sviluppati in precedenti approcci), il problema in questa fase di scelta è quello di distinguere gli approcci più credibili e più visibili, da quelli meno riconoscibili e valutabili onde poter puntare alla massimizzazione dei risultati prodotti dall’investimento. Quindi è bene partire da un punto fermo ovvero, per quanto concerne i principi, dalla dichiarazione universale dei diritti dell’uomo e dalle convenzioni e raccomandazioni dell’ILO (per un più dettagliato quadro si può consultare la “GUIDA ALLA RESPONSABILITÀ SOCIALE”– CISE, 2002). Non è neppure il caso di prendere in considerazione approcci che non includano tali aspetti. Una immediata e severa selezione dei tanti strumenti che, come già detto, sono disponibili in questa fase del ciclo, viene effettuata se ci si pone la domanda di quali, tra di essi, propongono qualcosa di perlomeno ragionevole per gestire la complessa fase della garanzia di veridicità dei contenuti della comunicazione relativa ai risultati ottenuti dall’organizzazione che investe sulla propria responsabilità sociale: ovvero la fase dei controlli. Già da una prima analisi ci si accorge infatti che tale aspetto nella maggior parte dei casi non è neppure preso in considerazione. In altri casi i controlli risultano vaghi, non effettuati da una terza parte e non rispondenti a metodologie specifiche. Allo stato dell’arte l’unico approccio che appare a questo riguardo sufficientemente strutturato (in quanto a standard normativi, sistema di accreditamento dei verificatori, metodologie di verifica, sistema di sorveglianza, ecc.), per quanto anch’esso migliorabile sotto alcuni punti di vista, è quello rappresentato dallo standard SA8000. Si tratta di una norma sviluppata negli Stati Uniti, emessa nel 1997 dal CEPAA (oggi SAI – Social Accountability International), e diffusa, sebbene non ancora in un numero di casi molto elevato, su scala mondiale sia su grandi che su piccole e medie organizzazioni. Ma il fatto probabilmente più significativo è che alcune delle grandi imprese che hanno adottato tale standard sono inserite in importanti filiere che coinvolgono parecchie migliaia di fornitori e subfornitori: se si pensa al fatto che la responsabilità sociale di impresa non può che essere una problematica di filiera (poco importerebbe che i fondamentali diritti umani fossero rispettati negli anelli finali della supply chain se a monte ci si fosse avvalsi di fornitori non rispettosi dei medesimi principi), ciò significa che le suddette organizzazioni, applicando il ciclo economico della responsabilità sociale, si stanno ponendo, nel medio/lungo periodo, obiettivi di miglioramento che, dopo aver affrontato l’impatto sociale diretto dell’organizzazione stessa, coinvolgono in modo sempre più sostanziale la catena di fornitura. Lo standard citato prevede nove macro requisiti: LAVORO INFANTILE, LAVORO OBBLIGATO, SALUTE E SICUREZZA, LIBERTÀ DI ASSOCIAZIONE E DIRITTO ALLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA, DISCRIMINAZIONE, PRATICHE DISCIPLINARI, ORARIO DI LAVORO, RETRIBUZIONE, SISTEMA DI GESTIONE. I primi otto possono a pieno titolo essere considerati requisiti di performance (ovvero la prestazione effettiva dell’organizzazione dovrebbe soddisfare dei livelli minimi fissati dalle leggi vigenti e dalla norma stessa), mentre il nono requisito è di tipo gestionale (ovvero mira a rendere operativo, all’interno dell’organizzazione, un sistema di governo dinamico ed orientato al miglioramento continuo delle prestazioni relative ai primi otto requisiti su tutta la filiera). Quest’ultimo requisito costituisce un elemento che evidentemente si presta ottimamente a sostenere il governo del ciclo economico della responsabilità sociale (perlomeno per quanto concerne alle attività presidabili direttamente dall’organizzazione).

Rispetto allo standard SA8000 un’organizzazione può richiedere la certificazione ad uno degli organismi accreditati direttamente da SAI (www.sa-intl.org) per lo svolgimento di tale attività.

Prima di chiudere la parentesi dedicata allo standard SA8000, è opportuno sottolineare come quello che da alcune parti viene individuato come un limite della norma, in realtà costituisca un suo probabile punto di forza: ci si riferisce al fatto che tale norma non include alcun requisito di carattere ambientale. Infatti, se da un lato non v’è alcun dubbio che la variabile ambientale incide in modo pesante su quella che può essere considerata la responsabilità sociale di un’organizzazione, è altrettanto vero che nel mondo si sono già enormemente diffusi standard specifici (come la norma ISO 14001, la ISO 14040, il Regolamento Emas, ...) e che un approccio di tipo ‘all inclusive’, seppur assolutamente fondato da un punto di vista concettuale, sarebbe in realtà non opportuno rispetto a tutte le imprese che già hanno investito su tali norme. Nella realtà SA8000 è assolutamente complementare ad essi e pertanto oggi un’organizzazione si trova dinanzi alla possibilità di fare riferimento a consolidati strumenti per gestire i diversi aspetti della

responsabilità sociale utilizzandoli con criteri di modularità rispetto alle proprie esigenze, particolarità e strategie.

Ma per il funzionamento completo del ciclo economico illustrato, SA8000, pur coprendone numerose fasi, non è – e non potrebbe essere – esaustiva: essa infatti non copre la gestione delle cosiddette ‘etichette sociali’ ovvero di quegli strumenti informativi, associati ai prodotti con lo scopo di informare i clienti finali circa la storia ‘etica’ di ciò che acquistano. Poiché senza un corretto utilizzo di tali strumenti il ciclo economico non si chiuderebbe, la loro importanza è palese. Ma è altrettanto palese la loro criticità in virtù delle problematiche di tracciabilità e di affidabilità (insidiata anche da possibili contraffazioni) da governare. Non a caso numerosi sono stati i tentativi di sviluppare strumenti di questo tipo che hanno ottenuto scarsi risultati: oltre al problema delle garanzie di veridicità del contenuto informativo delle etichette sociali è anche qui attualmente presente il rischio di una proliferazione di marchi con scarsa visibilità legati ora a territori, ora a settori e comparti produttivi, ora a catene di distribuzione.

Un aspetto sul quale vale la pena di soffermarsi in relazione all’utilizzo delle cosiddette “etichette sociali”, è quello rappresentato da una fase del ciclo piuttosto delicata: l’associazione comunicazione – prodotto. Infatti ragioni storiche hanno portato ad una distinzione di tipo sia concettuale che applicativo tra certificazione di prodotto e certificazione di sistema. Quasi sempre i relativi schemi di certificazione hanno viaggiato su binari rigorosamente paralleli in particolare per quanto concerne gli aspetti legati alla qualità ed all’ambiente. Per essi infatti esiste il rischio di un messaggio non chiaro o non completamente trasparente (se non per addetti ai lavori) in relazione alla distinzione tra certificazione delle qualità intrinseche di un prodotto e certificazione del sistema che ha concepito e realizzato tale prodotto, tra impatto che un prodotto ha sull’ambiente durante il suo ciclo di vita ed impatto che ha sull’ambiente il sito produttivo nel quale tale prodotto è stato realizzato. Ciò ha dunque, oltre che una storia, una ragion d’essere. Ma riferendoci all’impiego di lavoratori in modo socialmente responsabile (chiamiamolo per brevità e semplicità del messaggio ‘lavoro etico’) tale potenziale equivoco può continuare ad esistere? Quale altro significato potrebbe essere attribuito, da un utilizzatore comune, ad un marchio di qualità del lavoro riportato su di un prodotto (o su di una confezione) se non quello relativo alla storia di come quel prodotto è stato realizzato? L’equivoco potrebbe sussistere solo qualora il focus non fosse sul lavoro etico, ma sull’eticità del prodotto in quanto essa potrebbe riguardare sia la sua storia che la sua destinazione d’uso (ma numerosi esempi possono essere portati per sconsigliare qualsiasi tentativo di generalizzazione in questo campo: es. armi o prodotti non di prima necessità). Ma parlare di lavoro significa implicitamente parlare di qualcosa che temporalmente ha preceduto lo stesso prodotto finito, che si è già compiuto, e che quindi automaticamente esclude dal campo di applicazione la valutazione di eticità dell’impiego che può essere fatto di tale prodotto, ovvero di qualcosa che cronologicamente segue l’atto della vendita. Del resto le stesse problematiche, di estrema attualità e sensibilità, legate alla tracciabilità dei prodotti (sicurezza alimentare, OGM, ecc.) finiscono con lo stabilire la medesima relazione tra il prodotto fisico e la sua storia. Dunque non si vede la necessità di precludere, sulla base dei suddetti precedenti, la possibilità di individuare strumenti che consentano di veicolare in modo corretto, trasparente e veritiero sul prodotto stesso le informazioni circa la sua storia etica.

Concludendo, è possibile dunque affermare che la responsabilità sociale d’impresa costituisce senza dubbio una problematica rispetto alla quale si stanno realizzando nuove dinamiche economiche che non possono non interessare la competizione sia su scala globale che su quella locale. Gli strumenti per una sua gestione, seppur attraverso un processo di progressiva selezione (nel senso che gli approcci meno completi, compresi quelli di tipo cogente, verranno inevitabilmente superati dalle stesse dinamiche economiche), si stanno via via delineando con sempre maggiore chiarezza; non resta che formulare l’auspicio che il sistema economico regionale sia capace di affrontare in termini di opportunità, quella che certamente oggi si presenta come una sfida di portata strategica.

Luca Valli

Direttore C.I.S.E.
Fondatore del Network Lavoro Etico